



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
SISTEMAS DE ESTUDIO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA

**CRC PASS: UNA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA
PARA EL TURISMO**



ESTUDIANTE: NANCY MA. ARIAS GRILLO
HEREDIA, COSTA RICA, AGOSTO 2017

14 de Agosto del año 2017

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Escuela de Informática
Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (ProGesTIC)

**FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS
PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITORIOS
INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO**

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría:

Nancy María Arias Grillo.

y autor del Trabajo final de graduación titulado:

CRC Pass: una oportunidad estratégica para el turismo.

para optar al grado académico de Máster en:

Gestión de la Innovación Tecnológica.

de conformidad con lo establecido en el documento de “Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación” y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual, software, resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el grado académico postulado con esta obra.
2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y a esta fecha no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.
3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.
4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración -bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de

participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias-, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obras en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a Nancy Arias Grillo como encargado(a) de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos, en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional; a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro de texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública en formato electrónico, el documento depositado, para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

- a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.
- b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de esta.
- c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que les impida su acceso a la lectura convencional del proyecto.

c. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

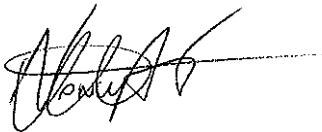
d. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se registrará por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que esta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Autor(a) Nancy María Arias Grillo

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nancy Arias Grillo', with a horizontal line extending to the right.

Fecha de entrega: 14 de agosto del 2017

Correo: nancyariasgrillo@gmail.com

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ACOPROT	Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo
ACOT	Asociación Costarricense de Operadores de Turismo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CCH	Cámara Costarricense de Hoteles
CLACDS	Centro Latinoamericano para la competitividad y desarrollo sostenible
CRUSA	Fundación Costa Rica – Estados Unidos para la cooperación
CSC	Cuenta Satélite de Cultura
GAM	Gran Área Metropolitana
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INNOGO	Iniciativa Osa Golfito
MADC	Museo de Arte y Diseño Contemporáneo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA	Organización de los Estados Americanos
OMT	Organización Mundial del Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas empresas
RAE	Real Academia Española
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
UCE	Unidad de Cultura y Economía

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	12
ANTECEDENTES	13
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.	17
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	19
JUSTIFICACIÓN.	22
OBJETIVO GENERAL.	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	25
ALCANCES Y BENEFICIOS.	26
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL	28
INTRODUCCIÓN.	29
2.1 INNOVACIÓN	30
2.2 ESTRATEGIA	32
2.3 TURISMO	34
2.4 TURISMO EN COSTA RICA	37
2.5 MODELO DE NEGOCIO	43
LA PROPUESTA PARA ESTE TRABAJO	51
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.	52
METODOLOGÍA	53
FUENTES DE INFORMACIÓN	54
TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	56
ENFOQUE CUANTITATIVO	56
ENFOQUE CUALITATIVO	58
ENFOQUE MIXTO	59
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	61
1. INVESTIGACIÓN SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS SIMILARES Y MÉTODOS DE ARRANQUE, SEGÚN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COSTA RICA.	61
2. RECOLECCIÓN DE DATOS QUE SUSTENTEN LA PROPUESTA MEDIANTE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS ENLAZADAS CON EL SECTOR TURÍSTICO.	62
3. ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.	62
4. VALIDACIÓN MEDIANTE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.	63
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	64
INTRODUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ENTREVISTAS	65
ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS.	66
INTRODUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ENCUESTA	69
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	69

CAPÍTULO 5. ESBOZO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	83
IMPLEMENTACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS PARA CRC PASS	84
INFOGRÁFICO: FUNCIONAMIENTO DEL “CRC PASS”	88
PROYECCIÓN FINANCIERA DEL CRC PASS EN SU PRIMERA ETAPA	92
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS RETROSPECTIVO	100
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	109
ENTREVISTA 1: CÁMARA NACIONAL DE TURISMO (CANATUR)	109
ENTREVISTA 2: INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA)	111
ENTREVISTA 3: SOL TROPICAL S.A.	115
ENTREVISTA 4: SWISS TRAVEL.	117
ENTREVISTA 5: VIAJES COLÓN.	119

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN.	31
ILUSTRACIÓN 2. PASES DE URUGUAY Y MÉXICO.	36
ILUSTRACIÓN 3. PASES DE LONDON Y BARCELONA.	37
ILUSTRACIÓN 4. LOGOTIPO: COSTA RICA, SIN INGREDIENTES ARTIFICIALES.	39
ILUSTRACIÓN 5. LOGOTIPO: ¡VAMOS A TURISTEAR!.	39
ILUSTRACIÓN 6. LOGOTIPO: FREER MARKETING.	41
ILUSTRACIÓN 7. LOGOTIPO: CAMINOS DE OSA.	42
ILUSTRACIÓN 8. ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO	44
ILUSTRACIÓN 9. BUSINESS MODEL CANVAS	47
ILUSTRACIÓN 10. CICLO DE LEAN STARTUP	48
ILUSTRACIÓN 11. PROCESO CUANTITATIVO.	56
ILUSTRACIÓN 12. PROCESO CUALITATIVO.	58
ILUSTRACIÓN 13. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.	61
ILUSTRACIÓN 14. RECORRIDO DE 6 ATRACTIVOS TURÍSTICOS EN SAN JOSÉ.	72
ILUSTRACIÓN 15. ESTRUCTURA DE NEGOCIO DEL “CRC PASS”	84
ILUSTRACIÓN 16. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS: “CRC PASS”	88
ILUSTRACIÓN 17. DEFINICIÓN DEL “CRC PASS”	89
ILUSTRACIÓN 18. FUNCIONAMIENTO DEL “CRC PASS”.	90
ILUSTRACIÓN 19. COMPARACIÓN DE PRECIOS “CRC PASS”	91
ILUSTRACIÓN 20. ESTIMADO DE LA IMPLEMENTACIÓN “CRC PASS”. ETAPA I – COSTO MENSUAL	92
ILUSTRACIÓN 21. COSTO ESTIMADO – REUNIÓN DE SOCIOS “CRC PASS”	93

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. HA UTILIZADO ALGUNA TARJETA O PASE TURÍSTICO.	69
GRÁFICO 2. VENTAJAS QUE EXPERIMENTÓ CON EL USO DEL PASE TURÍSTICO.	70
GRÁFICO 3. DESVENTAJAS QUE EXPERIMENTÓ CON EL USO DEL PASE TURÍSTICO.	71
GRÁFICO 4. NIVEL DE INTERÉS MOSTRADO RESPECTO A LOS ATRACTIVOS GASTRONÓMICOS.	72
GRÁFICO 5. NIVEL DE INTERÉS MOSTRADO RESPECTO A LAS TIENDAS/SOUVENIRS.	73
GRÁFICO 6. NIVEL DE INTERÉS MOSTRADO RESPECTO A LOS MUSEOS Y OTRAS ATRACCIONES.	74
GRÁFICO 7. NIVEL DE INTERÉS MOSTRADO RESPECTO A LOS TOURS GUIADOS.	75
GRÁFICO 8. ADQUISICIÓN DE UN PASE TURÍSTICO EN COSTA RICA.	76
GRÁFICO 9. MODALIDAD DE FUNCIONAMIENTO DEL PASE TURÍSTICO “CRC PASS”.	77
GRÁFICO 10. RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍA POR EL “CRC PASS”.	78
GRÁFICO 11. LUGARES DONDE ADQUIRIRÍA EL “CRC PASS.	79
GRÁFICO 12. TOURS DE MAYOR INTERÉS.	80
GRÁFICO 13. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.	80
GRÁFICO 14. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.	81
GRÁFICO 15. REGIÓN DE DÓNDE PROVIENE.	81
GRÁFICO 16. ESTADÍA PROMEDIO.	81

DEDICATORIA

A Dios por ser el guía en todo este proceso. A mi familia, mis amigos y todos aquellos que estuvieron involucrados en el proyecto.

Un agradecimiento especial a Ivo y los “besties” por todo el apoyo. A mis compañeros de maestría, de manera especial a Luis D. y Jonathan. Por último, agradecer a José, Ariella y Leopoldo por el acompañamiento que me brindaron durante el proyecto y la maestría.

Papi, mami, Naty, Pame, Rudy y Elenita este logro es dedicado a ustedes, los amo.

RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía de nuestro país. En los últimos años, Costa Rica se ha proyectado como un destino ecológico y de gran valía turística, sin embargo, la falta de innovación y de estrategias de posicionamiento ha provocado la pérdida de una importante cuota del mercado turístico respecto a los países cercanos a nuestro territorio.

La plataforma turística de comercio electrónico “CRC Pass” nace con la idea de ofrecer a dicho sector, una oportunidad estratégica mediante el uso de tecnologías de la información. En la actualidad la conectividad y el uso de redes sociales, permite llegar de manera más orgánica a diferentes segmentos de clientes, los cuales aprovechan este tipo de recursos digitales para tomar decisiones.

Esta investigación tenía dentro de sus objetivos desarrollar un modelo de negocio y validar una ruta turística mediante las diferentes herramientas que el ecosistema de innovación ofrece a los emprendimientos. Tanto los métodos cuantitativos y cualitativos, como las metodologías ágiles, sirvieron para validar el nivel de aceptación que el potencial mercado meta tendría con respecto a la implementación del pase turístico propuesto.

Es importante destacar que se aplicaron muchos de los conocimientos adquiridos sobre innovación, emprendimiento, financiamiento y estrategia de mercados. El contenido de este proyecto permitirá a todos aquellos emprendimientos que se encuentran en su fase inicial, implementar de manera correcta los conceptos que se requieren para desarrollar una empresa exitosa.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

ANTECEDENTES

Desde la antigüedad, el ser humano se ha caracterizado por la capacidad de razonar y generar innovaciones a partir de las distintas necesidades y respondiendo a las diferentes épocas de la evolución humana. Algunos ejemplos de estas son: la invención de la rueda, la electricidad, la imprenta, la televisión y la más cercana a los tiempos actuales, la Internet.

La palabra innovación tiene su origen etimológico en la expresión latina innovare, que significa crear algo nuevo. El término además lo popularizó el economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) en un de sus escritos; éste lo describió como una “destrucción creativa” y expuso una distinción preliminar entre “invención” e “innovación”, siendo esta última una idea hecha realidad y posteriormente llevada a la práctica con éxito. En las década 70 y 80 con la aparición del pensamiento evolucionista (neoschumpeteriano), la innovación se asoció al desarrollo tecnológico, como un proceso evolutivo, dinámico y sistémico. La Real Academia Española (RAE 2014) lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades.” Resulta relevante destacar que en los últimos años para que una innovación se considere como tal, debe generar ingresos.

En la actualidad, la innovación hace referencia a productos o procesos que introducen mejoras significativas en la forma como se resuelven los problemas o se hacen las cosas, de tal manera que el impacto de sus resultados genera un punto de inflexión con respecto a los planteamientos anteriormente utilizados (Arenilla Sáez & García Vegas, 2013, p. 27).

Las invenciones, las innovaciones y otros descubrimientos contemporáneos tienen como punto de partida: una necesidad, una idea (proveniente de la creatividad y el intelecto) y un momento determinado, los cuales convergen dentro de lo que hoy conocemos como la economía creativa o economía naranja. El espectro naranja se divide en tres categorías:

- a. **Sectores convencionales:** editorial, televisión, música, cine, fotografía, audiovisual, bibliotecas, videos, etc.
- b. **Otros sectores:** artes visuales, conciertos, teatros, diseño, moda, museos, turismo cultural, ecoturismo, deporte, gastronomía, etc.
- c. **Nuevos sectores:** multimedia, publicidad, software, videojuegos, entre otros. (BID, 2007).

Según el informe “Cultural Times. The first global map of cultural and creative industries” de UNESCO, la cultura y los bienes asociados a la economía creativa representan un 3% del producto interno bruto (en adelante PIB) mundial y dan empleo a 29,5 millones de personas en el mundo. (UNESCO, 2015).

En América, el aporte de las industrias creativas al PIB va desde un 2% (Chile), hasta un 10% (Brasil y Estados Unidos). Estos datos se desprenden del informe “El impacto económico de las industrias creativas en las Américas” presentado en la 6ta Cumbre Mundial de las Artes y la Cultura en Chile (enero 2014) por la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Consejo Británico (British Council).

En Costa Rica, según la Unidad de Cultura y Economía (UCE) del Ministerio de Cultura y Juventud, para el año 2012, los siete sectores medidos (música, artes escénicas, publicidad, editorial, audiovisual, educación cultural y diseño), produjeron un valor agregado o PIB cultural del 2,2 %, equivalente a 505.029 millones de colones, superando así el aporte que realizaron actividades productivas tradicionales como: la industria hotelera (1,87%), el cultivo y manufactura de café (0,8%) y el cultivo de banano (0,8%).

Estos datos ponen en evidencia la gran importancia que tiene la cultura como motor de crecimiento económico del país y de cómo los subsectores listados anteriormente, sirven como punto de partida para articular otros sectores de gran relevancia como: el turismo y las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYMES).

Respecto al plano internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción turística responsable, sostenible y accesible para todos. Además, genera conocimiento de los mercados, promueve políticas e instrumentos de turismo competitivo, fomenta la enseñanza y la formación referente al turismo.

Según la OMT, el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por diferentes motivos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el turismo internacional en América Latina y el Caribe ha crecido un 50% en la última década; además representa el 6,4% del empleo total directo e indirecto en América Latina, lo cual equivale a 1 de cada 15,7 empleos en 2009. Estas cifras son aún mayores en la región del Caribe, donde el turismo representa el 12,6% del total de empleos. Otro dato relevante es que la actividad turística representa el 41% de las exportaciones de bienes y servicios en la Región del Caribe y el 8,9% en América Latina y se encuentra en constante crecimiento.

La Organización Mundial del Turismo publicó en el 2016 en su revista Panorama del turismo internacional que un 37% de los viajes a nivel mundial incluye una visita o actividad cultural, además el 17% de los viajes son motivados principalmente por razones culturales. En América Central, las llegadas internacionales aumentaron un 7% hasta superar los 10 millones por vez primera. Panamá lideró el crecimiento, con un aumento del 21%; Belice recibió un 6% más de llegadas; Costa Rica y Honduras ambas un 5% más; El Salvador y Nicaragua un 4% más; y Guatemala un 1%.

En Costa Rica, el turismo es uno de los sectores económicos más prósperos y de rápido crecimiento. Su valor radica en el efecto dinamizador y las múltiples oportunidades que ofrece el sector como tal. Para el año 2015 según datos del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el país recibió alrededor de 2.660.257 millones de turistas, los cuales invirtieron su tiempo principalmente en sol y playa, ecoturismo, aventura y cultura. Además, la actividad turística en Costa Rica representa el 5,3 % del Producto Interior

Bruto (PIB), genera alrededor de 150.000 empleos directos, 450.000 empleos indirectos, y más de 2.600 millones de dólares por concepto de divisas al Estado. Según comentó el actual ministro de Turismo, Mauricio Ventura a gobierno.cr: “Actualmente el turismo representa el 27% de la fuerza laboral de Costa Rica”.

Otro dato relevante según el ICT es la cantidad de noches en promedio que los turistas no residentes disfrutan en Costa Rica, para el año 2015 fue alrededor de 11, 3 noches; asimismo, el gasto medio que se reportó por persona en dólares al venir a visitar nuestro país es de \$1.369 dólares. Otra cifra sobresaliente es que Costa Rica acapara el 26,7% de los turistas que llegan a Centroamérica.

Según los datos anteriormente expuestos, tanto el sector cultural como el turístico, guardan una estrecha relación entre ambos. Una de las semejanzas es la contribución que realizan al desarrollo socioeconómico del país mediante el aporte del PIB; otra de ellas es la generación de empleos directos e indirectos que generan en el ecosistema empresarial y por último el gran potencial que estos sectores significan a la hora de realizar encadenamientos productivos dentro de las comunidades locales.

Estos encadenamientos pretenden impulsar a los pequeños y medianos productores dedicados a los subsectores del espectro naranja relacionados con: el ecoturismo, turismo de aventura, cultura, gastronomía local y el sector turístico. El objetivo es promover, mejorar y estabilizar los vínculos comerciales entre proveedores de servicios y productos con los compradores o potenciales consumidores, es decir, los turistas que visitan nuestro país, buscando así altos niveles de flexibilidad, adaptabilidad y garantía de calidad.

La gran versatilidad con la que cuentan estos dos sectores sirve para fomentar sinergias y acciones que satisfagan objetivos conjuntos como salvaguardar, conservar, activar la economía, la cultura, el turismo, el desarrollo sostenible, e impulsar nuevos productos o servicios de la mano de la tecnología.

La creciente conectividad está cambiando la manera en como se perciben a los turistas actualmente; las demandas y preferencias de los viajeros están evolucionando y con ello la industria turística. Este hecho hace que se estén generando innovaciones en productos y servicios adaptados a las necesidades de un nuevo turista más analítico, culto, preparado y organizado, que valora las recomendaciones, además exploran otros destinos y comparan no sólo el precio sino los contenidos y experiencias. Si la experiencia del visitante o turista logra ser positiva, se convertirá en una herramienta clave para la promoción de los diferentes destinos.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.

El turismo en Costa Rica representa una de las principales fuentes de divisas de la economía del país. Este sector goza de una movilidad envidiable pues su crecimiento ha sido constante durante las últimas décadas. El 9 de Agosto 1955, por medio de la Ley Orgánica N.1917, se crea el Instituto Costarricense del Turismo (ICT) cuya misión es: *“promover el desarrollo turístico integral con el fin de mejorar el nivel de vida de los costarricenses, manteniendo el equilibrio entre lo económico, lo social, la protección del ambiente, la cultura y la infraestructura”* (Rojas, 2009, p.3), y tiene como principal finalidad incrementar el turismo en el país. En julio de 1985 se publica en La Gaceta la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico, la cual declara de utilidad pública la industria del turismo, y tiene por objeto *“establecer un proceso acelerado y racional de desarrollo de la actividad turística costarricense, para lo cual se establecen los incentivos y beneficios que se otorgarán como estímulo para la realización de programas y proyectos importantes de dicha actividad”*. (Rojas, 2009, p.3)

Tanto la creación del ICT como la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico sirvieron para promover el desarrollo económico y social del sector turismo durante los años posteriores hasta la actualidad. Algunos datos relevantes tomados de los anuarios del Instituto Costarricense de Turismo, es la cantidad de turistas que visitan nuestro país año con año, la cual va en crecimiento y se perfila como una oportunidad para desarrollar pequeños emprendimientos basados en innovación, estrategia y tecnología.

En el 2012, el país recibió alrededor de 2.343.213 millones de turistas, en el 2013 esa cifra creció en un 3,6% con 2.427.941 millones de visitantes, para el 2014 la cantidad superó los 2.526.817 millones de turistas y para el año 2015 se recibió alrededor de 2.660.257 millones de turistas. (ICT, 2015, cuadro 8, p.18).

CRC pass nace como iniciativa de un emprendimiento personal basado en experiencias previas relacionadas con “smart cards” o tarjetas inteligentes de turismo, las cuales permiten la entrada gratuita a diferentes atracciones turísticas asociadas a una plataforma de comercio electrónico, mediante el uso de tecnologías de información. Un ejemplo de ello es el New York Pass (tarjeta inteligente similar a una tarjeta de crédito con un chip interno), que permite a los usuarios la entrada libre a más de 90 atracciones turísticas mediante un precio previamente establecido según los días de uso. Una de las ventajas que tiene este tipo de pases turísticos es que el usuario puede planear sus itinerarios previamente y ahorrar dinero a la hora de elegir las atracciones de su interés.

El tiempo y el dinero son dos factores que juegan en contra cuando de viajar se trata, por esta razón los turistas cuando salen de su país hacia otras latitudes buscan sacar el mayor provecho a estos. En diferentes ocasiones se tuvo la oportunidad de realizar viajes al exterior, específicamente a Los Angeles y New York. Al ser ciudades tan pobladas, densas y llenas de atracciones turísticas, se corre el riesgo de no aprovechar de la mejor manera el destino turístico. El New York Pass y Go Card Los Angeles, son una excelente opción para optimizar el tiempo y el ahorro de dinero al pagar precios reducidos.

Para un mejor entendimiento de las ventajas que representa la utilización de este tipo de pases turísticos, se procede a realizar una comparación entre el precio que se pagaría con la tarjeta turística *Go Card Los Angeles* de 3 días, versus, el precio si se comprasen los tiquetes directamente en la puerta para los siguientes cinco establecimientos: *Dolby Theater (\$23)*, *Madame Tussauds Hollywood (\$31)*, *Legoland® California (\$99)*, *Universal Studios Hollywood (\$110)* y *recorrido al Warner Bros. Studio (\$62)*. Cabe destacar que los datos fueron recopilados de la página oficial del pase de marras.

Si el usuario opta por comprar los tiquetes de las atracciones de forma individual, pagaría un total de: **\$325**. Si por el contrario utiliza la tarjeta Go Card Los Angeles por 3 días, el usuario pagará tan solo **\$205**, economizando **\$120**, lo cual representa un 36% de ahorro.

CRC (abreviatura utilizada para identificar el colón costarricense, según la norma ISO 4217 encargada de estandarizar códigos de tres letras para todas las divisas del mundo) *Pass*, es un emprendimiento que pretende desarrollarse en la provincia de San José en su primera etapa. Es importante recalcar que los establecimientos asociados a la plataforma de comercio electrónico *CRC Pass*, deben estar relacionados con alguno de los siguientes subsectores pertenecientes a la economía naranja: artesanías/souvenirs, gastronómico y cultural. Cabe destacar que el modelo de negocio que se busca desarrollar procura promocionar de diez a veinte atractivos turísticos en su etapa inicial, esto con el objetivo de validar la idea de negocio, y establecer un alcance viable para la presentación final del proyecto.

DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Costa Rica cuenta con muchas fortalezas a nivel país, por ejemplo, un sistema educativo robusto y accesible, la meta de ser un país carbono neutral para el 2021, el acceso a un seguro social universalizado, entre otras. Sin embargo, la falta de una visión clara e innovadora de ciertos sectores ha puesto en evidencia el déficit de estrategias sostenibles a través del tiempo, como ha venido sucediendo en el sector turístico.

Si bien el sector turístico significa para Costa Rica una valiosa entrada de divisas y desarrollo social, la innovación sigue siendo una tarea pendiente. Según el artículo: “Innovación la tarea pendiente del turismo” publicado por el blog Costa Rica Azul, nuestro país fue pionero en turismo verde, invirtiendo sumas considerables de dinero para desarrollar hoteles amigables con el ambiente, empresas especializadas en transporte, suministros y carreras universitarias especializadas en ecoturismo. Sin embargo, el éxito que acompañó por años a este tipo de turismo fue copiado con facilidad por países de la región, que aprovecharon la oportunidad de negocio para ofrecer servicios similares a un

costo menor. Aunado a esto, el sector dejó de lado la innovación y siguió ofreciendo los mismos servicios y productos sin percatarse de que la competencia se estaba posicionando, logrando así arrebatarse a Costa Rica una cuota importante del mercado turístico. (Azul, 2013).

Otro aspecto importante relacionado con el sector, es que goza de un gran dinamismo. Sin embargo, la falta de una estrategia innovadora y sostenible aquejan a este sector desde hace años atrás; así lo señaló el estudio llamado: “Logros y retos del turismo costarricense”, elaborado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE. Este estudio fue dirigido por el Msc. Lawrence Pratt, graduado de la Universidad de Yale en Administración Pública y Privada de la Escuela de Administración, profesor del INCAE, cuyas áreas de conocimiento se centran en el desarrollo sostenible, política y turismo. Dicho estudio elaborado en el año 2002 sentó un precedente sobre el turismo y reveló debilidades en la estrategia, enfoque y visión de este sector. Asimismo, se instó a una revisión de la innovación en el sector y a plantearse la pregunta: ¿Cómo se quiere vender el país en los próximos 20 años?. (Pratt, 2002).

Después de poco más de 10 años, en un artículo publicado por el Financiero el 18 de Febrero del 2013, Pratt presentó el informe actualizado donde si bien el ingreso de turistas y la relación gasto/costo se mantuvo estable por casi nueve años, el país se vio envuelto en el “boom” de los bienes y raíces, lo que provocó que el producto turístico que se pretendía ofrecer (mejor infraestructura, promoción, seguridad, innovación, estrategia, portafolio de productos diferenciados), perdiera su foco de atención. Una de las problemáticas que afronta actualmente el sector turístico – según los hallazgos del estudio actualizado hecho por el INCAE – es que el sector ha innovado poco, son los mismos productos desde hace 10 o 15 años, se han vuelto menos interesantes y fáciles de copiar. (Camacho, 2013).

El 9 de Febrero del 2013, el diario la República publicó un editorial llamado: Turismo, pasión e innovación, donde exhorta al sector turístico a innovar, esto con el objetivo de ampliar la oferta de servicios con miras a nuevos escenarios y productos que distingan

a Costa Rica del resto del istmo. El alto costo que significa visitar Costa Rica hace que los otros países de América Central aprovechen la oportunidad y ofrezcan productos similares o iguales a un menor precio. Nuestro país debe buscar innovar en el sector, propiciando la creación de emprendimientos, apoyo a las PYMES, buscar nuevos canales de distribución e incorporar el turismo cultural (actividades derivadas de los subsectores de la economía naranja, por ejemplo) tanto urbano como rural, donde se abre un extenso panorama para innovar. (La República, 2013).

En el XIX Congreso Nacional de Turismo realizado en noviembre del 2016, se incitó al sector a innovar la oferta turística con el fin de hacerle frente a las tendencias y exigencias del mercado mundial, para así, seguir posicionando la actividad como motor de desarrollo para Costa Rica. Según Pablo Abarca, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur): *“La innovación es el primero de los retos que el sector tiene ya que el turismo es una industria que evoluciona muy rápido; le sigue la competitividad porque el país es muy caro y se necesita invertir en muchos aspectos: infraestructura, servicios y educación y hacer un trabajo conjunto desde lo público hasta lo privado.”* (Chong, 2016).

Costa Rica está dando mucha importancia a la cantidad de visitantes, pero no se está concentrando de forma clara en la calidad de la experiencia, servicio y vivencia de estos turistas. El país debe orientarse y medir su éxito en función de: 1. Proteger y mejorar la “marca” natural y cultural del país, la cual se va encaminando con la exitosa puesta en marcha de marca país “Esencial Costa Rica”; 2. La cantidad de encadenamientos que favorezcan la creación y desarrollo de PYMES turísticas, aprovechando el valor agregado que estos generan a la economía; y 3. La calidad de la oferta de productos y servicios turísticos enfocados en la innovación y tecnología, aprovechando la digitalización y una creciente conectividad.

Ante el panorama anteriormente expuesto, algunos cuestionamientos saltan al ruedo:

- I. ¿Cómo se quiere proyectar el turismo en Costa Rica en los años venideros?.
- II. ¿Qué solución se pretende poner en marcha para lograr innovar en el sector?.
- III. ¿Cómo exhortar al sector turístico para que ofrezca nuevos productos y servicios?.

Formulación del problema:

El sector turístico en Costa Rica se encuentra sumido en un estado de *confort* (*comodidad*) donde la oferta de servicios y productos a falta de una estrategia clara e innovadora, ha desencadenado que la creciente competencia de países de la región se adueñen de una cuota importante del mercado turístico.

JUSTIFICACIÓN.

Costa Rica es un destino turístico rico en bellezas naturales. Quién lo visita puede disfrutar de una gran variedad de atracciones, microclimas y ecosistemas. Estas ventajas competitivas se deben de aprovechar mediante la promoción y desarrollo de paquetes multipropósito que se valgan de la vasta diversidad de climas, geografía y regiones.

De acuerdo con el Manual de Frascati (OCDE, 2002), la innovación es el proceso de transformación de una idea, invención o descubrimiento en un producto que se venda o tenga utilidad en el mercado. Este puede ser una novedad o mejora de un producto o servicio en el ámbito económico o social. Es importante destacar que la gestión de la innovación sirve para platformar servicios y productos hacia etapas de fabricación y eventual comercialización.

Cultura, turismo, emprendimiento y economía son palabras clave que enmarcan muchas de las propuestas de negocio que se están gestando actualmente a partir del uso de las nuevas tecnologías. La simbiosis que estos sectores generan, permite la incubación de nuevas ideas y con ello oportunidades de desarrollo económico y social para el país. Las PYMES, por ejemplo, representan un gran aliado para el desarrollo socioeconómico de

sectores como el turismo y la cultura; éstas se aprovechan de los llamados encadenamientos, los cuales activan la economía local. Un aspecto importante a destacar y que las diferencia de las grandes empresas es que tienen una menor dependencia de productos o servicios importados, por lo tanto, generan mayor participación con sus pares, generando así un impacto positivo en la economía local, provincial y nacional.

Otro aliado estratégico con el que cuenta el sector turístico es la innovación, específicamente relacionada con la conectividad y la digitalización. Según el Foro Económico Mundial (2016) la economía global está entrando en la cuarta revolución industrial que promete “alterar de manera radical nuestra forma de vivir, trabajar y relacionarlos”. Gracias a la ascendente conectividad mundial los servicios han logrado un incremento más acelerado que los bienes; es así como la Internet se ha convertido en una ventana de oportunidades para el desarrollo de negocios y de los emprendimientos.

Por último, encontramos los subsectores relacionados con la economía naranja como: el gastronómico, el ecoturismo, el cultural, los cuales gozan de una gran versatilidad capaz de converger con otros sectores productivos. Recapitulando sobre la información estadística que provee la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) de nuestro país sobre la contribución de la cultura a la economía costarricense, se estima que para el 2012 el sector cultural empleó a más de 34.000 mil personas distribuidas en los siete sectores que mide la CSC. Esto nos brinda un panorama positivo para contribuir con el desarrollo del sector.

Según estimaciones del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para el periodo 2014 - 2015, de los turistas que visitaron el país, un 71% se inclinó por realizar actividades relacionadas con el sol y la playa, y tan solo un 18,2 % realizaron actividades relacionadas con cultura. A pesar de tener números tan alentadores respecto al gasto y la estadía de los turistas en nuestro país, actividades culturales como: visita a museos, teatros, gastronomía local, jardines botánicos, zoológicos, conciertos y demás, tienen

aún un porcentaje muy bajo de participación entre los mismos. Esta información procesada y bien dirigida significa una oportunidad de negocio para consolidar nuestra herencia cultural a través de la apropiación de la misma.

Según Mercedes Velasco, especialista en turismo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): *"El turismo se ha convertido en una fuente clave de divisas y de empleo en la región"* (El País, 2016). El sector genera más del 8% de los trabajos en América Latina y casi el 13% en el Caribe. Los ingresos obtenidos por esta actividad, explica Velasco, superan los 79.000 millones de dólares. Además, la zona ha sido la segunda región del mundo, después de Asia-Pacífico, que ha logrado el mayor repunte de viajeros foráneos en la última década.

En el largo plazo, señala Velasco: *"...los países de la región deben de aumentar los niveles de calidad y oferta turística, optimizar su conectividad e infraestructuras aéreas y mejorar el clima de negocios para atraer inversiones mucho más jugosas. El turismo debe verse como una oportunidad para continuar con el desarrollo"*, concluye. (El País, 2016).

De lo anterior podemos deducir que el sector turístico del país debe de ser exitoso en ejecutar estrategias y mecanismos con mayor valor agregado, en donde los servicios ofrecidos a los visitantes sean superiores en calidad, innovación y diferenciación; adicional a esto, lograr de manera orgánica estadías más largas así como una voluntad de pago cada vez más alta por parte de los visitantes.

El sector turístico en Costa Rica, si bien goza de gran movilidad y de riquezas naturales invaluable, la falta de innovación en el sector así como el poco uso u aprovechamiento que se le da a las herramientas de vanguardia que ofrece la digitalización, hacen que la creciente competitividad regional comience a afectar de sobremanera el desarrollo del ecosistema sectorial.

La iniciativa de una plataforma digital de comercio electrónico para el sector turismo nace con la idea de instar a las PYMES del sector a entender de mejor manera la

transformación digital y cómo puede influir de manera positiva en el desarrollo de estrategias innovadoras y sostenibles mediante la creación-evolución-adaptación de nuevos negocios donde, no sólo la tecnología es importante, sino las personas que las utilizarán.

El empuje de la tecnología como generador de nuevas formas de actividad social y de trabajo en particular, es absolutamente imparable. La economía naranja y el turismo son valiosas fuentes de ingresos para el desarrollo económico y social del país. Estos sectores estratégicamente planificados mediante el uso de nuevas tecnologías y áreas de conocimiento como el emprendedurismo serán el eje central de este proyecto que tiene como fin último contribuir con el aporte interno bruto que realiza la cultura y el turismo a nuestro país, así como, la generación de empleo y el desarrollo social.

OBJETIVO GENERAL.

- I. Desarrollar el modelo de negocio para una plataforma digital de comercio electrónico, dirigido al turismo en articulación con determinados subsectores pertenecientes a la economía naranja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- I. Realizar una revisión de modelos de negocios similares al deseado, que puedan ser emulados exitosamente según las condiciones del ambiente de negocios costarricense.
- II. Determinar las características y elementos críticos de éxito que deben ser contemplados en el modelo de negocios requerido, a partir de las buenas prácticas identificadas en la revisión de otros modelos similares.
- III. Diseñar un modelo de negocios inicial para la plataforma de comercio electrónico requerida.
- IV. Identificar los posibles encadenamientos de los subsectores naranja como: el cultural y el gastronómico.

- V. Validar una ruta turística basada en los atractivos gastronómicos y culturales que se encuentran en San José, para implementarla en la plataforma digital turística.

ALCANCES Y BENEFICIOS.

Con este proyecto se pretende beneficiar al público meta (en este caso todas aquellas personas que visiten nuestro país) de la siguiente manera:

1. Los visitantes tendrán la oportunidad de crear previamente itinerarios acorde a sus preferencias, logrando así una mejor optimización del tiempo.
2. Ahorro de dinero y acceso a un número considerable de atracciones turísticas.
3. Adquisición de promociones y descuentos de los diversos atractivos turísticos asociados.
4. Comodidad a la hora de portar el pase evitando así el uso de dinero en efectivo.
5. Información de contacto accesible sobre horarios, ubicaciones, transporte, entre otros.

Asimismo, se pretende beneficiar al sector turístico mediante el uso de estrategias innovadoras a través del uso de tecnologías de información. Algunos de estos beneficios son:

1. La activación económica y social del sector turístico mediante la promoción de emprendimientos gastronómicos y atractivos culturales.
2. Mejorar el posicionamiento de la cultura gastronómica costarricense mediante las promociones y descuentos otorgados por el uso del pase o tarjeta.
3. Impulsar los encadenamientos de las pequeñas y medianas empresas turísticas de manera sostenible.
4. El desarrollo de un modelo de negocio viable basado en estrategias innovadoras que aprovechen la creciente digitalización y conectividad.

Mediante este proceso de investigación se podrá validar el modelo de negocio propuesto en los objetivos para su posterior implementación. El estudiante obtendrá los conocimientos necesarios para guiar emprendimientos en sus primeras fases y posterior comercialización, además de la experiencia de cómo gestionar pequeñas iniciativas desde cero, así como herramientas de creatividad e innovación para la puesta en marcha de estas de manera exitosa. Aunado a esto, la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica se verá beneficiada gracias al desarrollo de un emprendimiento de base tecnológica novedoso, durante el proceso de aprendizaje del estudiante. El acompañamiento y conocimiento compartido hacen que tanto la maestría como el estudiante fomenten lazos de beneficio mutuo mediante lecciones aprendidas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN.

El siguiente capítulo resume las ideas y conceptos más relevantes que se encuentran relacionados con el sector turístico en Costa Rica y por ende con este proyecto de investigación. Como primer apartado encontramos la definición de innovación y estrategia. Estos conceptos son particularmente importantes puesto que el problema que se pretende resolver es la falta de innovación y de una estrategia sostenible. Es importante destacar que el sector de servicios es muy dinámico, por tanto el mercado espera siempre productos innovadores basados en tecnologías de información y que resuelven además sus necesidades las cuales pueden ser latentes o creadas. Seguidamente, se presenta la historia y el estado actual del turismo tanto a nivel país como a nivel internacional. Este punto en particular justifica la gran oportunidad que se presenta en un sector que ofrece desde hace 10 años los mismos productos y servicios. Posterior a ello, encontramos ejemplos de pases turísticos que se han desarrollado de manera exitosa en América Latina y Europa. Estos a su vez, sirven como referencia para proponer un modelo de negocio robusto y exitoso. Finalmente encontramos los conceptos relacionados con los encadenamientos productivos, modelos de negocio, metodologías de validación de productos, entre otros.

2.1 INNOVACIÓN

El concepto de innovación ha evolucionado a través del tiempo convirtiéndose en una tendencia relacionada con el desarrollo de un país. Sus múltiples definiciones han estado presente a lo largo de los años. Una de las primeras interpretaciones fue dada por el economista austríaco Joseph Schumpeter (1935) en uno de sus escritos. Éste lo describió como una “destrucción creativa” y basó el concepto de innovación en los siguientes principios:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están todavía familiarizados.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados.
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Otra definición sobre innovación fue la dada por Peter Drucker en la cual enfatiza que es una herramienta para los emprendedores, acotando que:

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un “recurso”. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Drucker, 1985).

Por último, el Manual de Oslo de la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su 3era edición añade que:

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicios), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”
(OCDE, 2007)

La mayoría de definiciones relacionadas a la innovación coinciden precisamente en la idea de cambio o de algo nuevo y del éxito que se obtenga con la introducción al mercado. La innovación se relaciona además con la invención, la creatividad, el cambio y la utilidad.

Kenneth Morse, ex director del MIT Entrepreneurship Center propuso una formula que resume así el concepto de innovación:

“Invención X Comercialización = Innovación”

**Ilustración 1. Concepto de Innovación.
Fuente: MIT Entrepreneurship Center**

Esta fórmula debe ser entendida como una multiplicación de dos factores, la invención y la comercialización, ya que si alguno de ellos da cero, automáticamente la innovación dejaría de existir. Para efectos de este proyecto la definición a utilizar es precisamente la dada por el profesor Morse puesto que la fórmula se adecua completamente con la visión del proyecto como *start-up*. CRC Pass mediante su plataforma de comercio electrónico pretende:

1. Innovar mediante el uso de tecnologías de información para explorar nuevos mercados e impulsar la diversidad turística con la que cuenta el país actualmente.
2. Comercializar el servicio mediante un modelo de negocio funcional y exitoso.

2.2 ESTRATEGIA

El surgimiento de nuevos modelos de negocio y el auge de nuevas tecnologías, ha desencadenado en los últimos años un mercado más competitivo. Una de las variables más críticas para lograr el éxito sostenible en cualquier organización es el conocimiento. La estrategia, el conocimiento y la innovación permiten integrar procesos para fortalecer nuevos emprendimientos con miras a un mercado cada vez más complejo y deseoso de nuevos productos y servicios.

El concepto de estrategia o strategos (que significa “general” en griego) se originó en el campo militar. Uno de los primeros textos en mencionar el término fue El arte de la guerra, de Sun Tsu (1963). Una de las definiciones dadas a partir de la vertiente militar fue:

“La ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”. (The American Heritage Dictionary, 1992).

En la guerra los objetivos suelen ser muy claros. Sin embargo, los medios y el resultado para obtenerlos tienen un grado considerable de incertidumbre. En el plano empresarial, el análisis anterior no difiere de la realidad ya que el comportamiento de los mercados debido a su constante evolución genera mucha inseguridad.

Otra definición fue la dada por Porter (1996), él define estrategia como: “la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición”. Una característica importante de la estrategia es que establece una dirección, focalizando los esfuerzos de una organización en la consecución de un objetivo común para obtener un mejor desempeño y lograr mantenerse activo en un mercado altamente demandante.

A nivel empresarial Chandler definió la estrategia como:

“Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas”. (Jaimes, 2009).

Para efectos de este proyecto, se utilizará una herramienta estratégica muy valiosa para el análisis actual del sector y el emprendimiento. La matriz FODA permitirá conocer tanto los puntos débiles como las fortalezas con las que actualmente cuenta el sector turístico y como una estrategia que involucre a todos los actores mediante los encadenamientos puede incidir en la obtención de resultados más integrales.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Wehrich, 1982), es un método de planificación empleado para conocer los aspectos buenos y malos de una empresa o nuevo negocio. Heinz Wehrich la utilizó para dar solución a problemas estratégicos que involucraban el micro entorno y el macro entorno de las organizaciones. En 1993 utilizó la matriz FODA para determinar cuatro estrategias competitivas para Dailmer-Benz (Wehrich, 1993).

Los enunciados anteriores muestran una serie de factores importantes para el desarrollo de un plan estratégico que incorpore tanto procesos como actores. Si bien es cierto el sector turístico es una de las fuentes primarias de ingresos en Costa Rica, la estrategia e innovación quedan cortas ante el surgimiento de nuevos competidores. El turismo necesita una estrategia que integre a todos los actores del sector incluyendo PYMES y emprendimientos emergentes.

2.3 TURISMO

a. Historia y estado actual

El turismo es un concepto complejo que puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas. En 1942, los profesores de la Universidad de Berna, W. Hunziker y K. Krapf, definieron el concepto de turismo como:

“La suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (Hunziker y Krapf, 1942).

Esta definición resultó ser muy amplia y poco clara especialmente por el uso de la palabra fenómeno la cual podía estar relacionada con un extravío de maleta. Tampoco era clara en connotar el propósito de desplazarse de un lugar a otro. Para 1982, se define el turismo como:

“El movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas.” (Mathieson y Wall, 1982).

Esta descripción muestra de manera más precisa el concepto del negocio turístico ya que define aspectos relevantes como la duración de la estancia y las necesidades que se deben satisfacer a los turistas. Finalmente en 1994 la Organización Mundial del Turismo (OMT) adopta una definición más universalizada basándose en las anteriormente expuestas:

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 1994).

Importante destacar que en 1975 se creó la Organización Mundial del Turismo (OMT), ente encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Actualmente cuenta con 157 países, 6 miembros asociados y más de 480 miembros afiliados que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas locales.

Según la revista: Panorama OMT del turismo internacional, edición 2015, algunos datos relevantes relacionados con las tendencias turísticas más recientes son:

1. Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 4,3% en 2014, alcanzándose la cifra récord de 1.133 millones de llegadas.
2. La región de las Américas registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico y de Oriente Medio (ambas +5%). En Europa las llegadas aumentaron un 3%, y un 2% en África.
3. Genera 1 de cada 11 empleos.
4. Representa el 9% del PIB – efecto directo, indirecto e inducido.
5. Para el año 2030, se proyecta la llegada de 1.800 millones de turistas internacionales.

Otro dato relevante y que respalda el potencial del turismo es que para el 2014 un 53% de los turistas internacionales indicaron que viajaban por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio, un 14% indicaron que viajaban por negocios o motivos profesional, un 27% manifestó hacerlo por otros motivos como visitas a amigos y parientes, razones religiosas, turismo de salud, entre otros. El 6% restante no especificó de manera concreta los motivos de sus visitas.

b. Antecedentes de pases turísticos.

Para efectos de este trabajo de investigación se indagó sobre algunos ejemplos existentes de pases turísticos alrededor del mundo. A nivel de América Latina, figuran dentro de los ejemplos: el iVenture Card de México y el UruguayPass. En el caso del primero se trata de una "tarjeta inteligente" que le permite al usuario entrar o acceder a las mejores atracciones de México, mediante paquetes de actividades turísticas previamente seleccionadas. Este pase se puede adquirir según la cantidad de atracciones. El segundo se centra en promociones y descuentos de más de 150 comercios afiliados.



Ilustración 2. Pases de Uruguay y México.

Fuente: www.uruguaypass.com y www.iventurecard.com

En lo que respecta a Europa, cuenta con más de 12 pases turísticos, tales como pero no limitado a: London Pass, Paris Pass, Berlín Pass, Dublín Pass, Barcelona Pass, etc. Estos pases son respaldados por la empresa Leisure Pass Group, fundada originalmente en 1998 como una empresa de mercadeo digital, antes de convertirse en el 2001 en el actual Leisure Pass Group. Los pases permiten a los usuarios la entrada gratuita y reducida a un gran número de atracciones por un precio bajo. La premisa de la marca es proporcionar a los turistas y viajeros un producto eficiente y rentable para facilitar y beneficiar su experiencia.



Ilustración 3. Pases de London y Barcelona.
Fuente: londonpass.com | barcelonapass.com

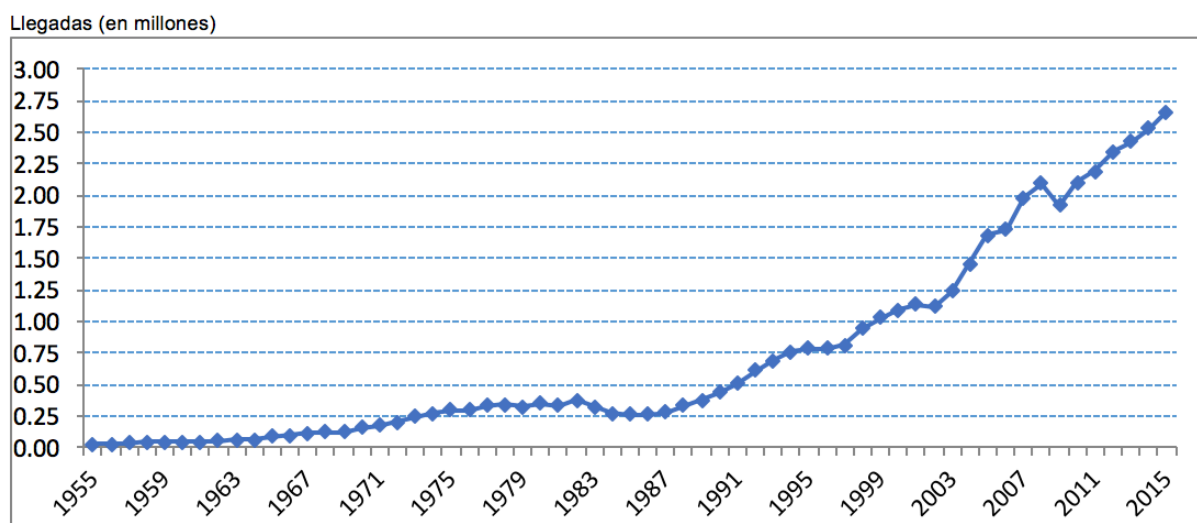
El modelo de negocio que se pretende desarrollar para este proyecto tiene como fin ofrecer una propuesta de valor semejante a los pases anteriormente mencionados. Adicional a ello, se busca generar una red de socios proveedores para impulsar los encadenamientos productivos en comercios que abarquen alrededor de 5 kilómetros a la redonda, entre la Avenida Central en San José y Barrio Escalante.

2.4 TURISMO EN COSTA RICA

a. Historia y estado actual

El turismo en Costa Rica representa una de las principales fuentes de divisas de la economía del país. Este sector goza de una movilidad envidiable pues su crecimiento ha sido constante durante las últimas décadas. El 9 de Agosto 1955, por medio de la Ley Orgánica N.1917, se crea el Instituto Costarricense del Turismo (ICT) cuya misión es: “promover el desarrollo turístico integral con el fin de mejorar el nivel de vida de los costarricenses, manteniendo el equilibrio entre lo económico, lo social, la protección del ambiente, la cultura y la infraestructura” (Estado de la Nación, 2007, pág. 3), y tiene como principal finalidad incrementar el turismo en el país. En Julio de 1985 se publica en La Gaceta la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico, la cual declara de utilidad pública la industria del turismo, y tiene por objeto “establecer un proceso acelerado y racional de desarrollo de la actividad turística costarricense, para lo cual se establecen los incentivos y beneficios que se otorgarán como estímulo para la realización de programas y proyectos importantes de dicha actividad” (Ibídem).

En menos de dos décadas, Costa Rica habría triplicado la cifra de turistas que recibe anualmente, hasta acercarse a los tres millones para el cierre del 2016. El conteo inicia en 1963 donde la cantidad de turistas apenas llegaba a los 61.590 mil, luego en el 1975 la cantidad de turistas sube a casi 300.000 mil. Sin embargo, para 1987 el número de visitantes desciende a 277.861 mil, esta caída se le atribuye a crisis financiera y económica sufrida en los años ochentas. Para el año 1999, Costa Rica logra alcanzar el millón de visitantes por año y para el año 2014 logra una cifra muy ambiciosa de 2.526.817 millones de visitantes. El siguiente gráfico muestra la cantidad de llegadas internacionales desde 1944 hasta el 2015. Un dato que cabe destacar es que en el año 2016 el ICT estimó una visitación de 2,9 millones, lo que vendría a imponer un récord histórico para el país.



Cuadro 1. Llegadas Internacionales por todas las vías.
Fuente: ICT con datos de la Dirección General de Migración y Extranjería.

Estas cifras sirven para respaldar la gran oportunidad que existe en un nicho de mercado tan competitivo y amplio como el turístico. El ICT como parte de su estrategia ha lanzado campañas fuera de nuestras fronteras para atraer a la mayor cantidad de turistas posible. Una de estas campañas fue : “Costa Rica, Sin Ingredientes Artificiales” lanzada en 1997 por el Instituto Costarricense de Turismo, el cual le encargó a la firma internacional McCann-Erickson que elaborara una propuesta para dicha campaña. Esta estrategia de

mercadeo, dio pie para posicionar a Costa Rica a nivel internacional como un país verde, cálido, ecológico y de gran biodiversidad.



Ilustración 4. Logotipo: Costa Rica, Sin Ingredientes Artificiales.
Fuente: ICT.

Para Junio de 2012, el ICT lanza una campaña dirigida al turismo local llamada: ¡Vamos a Turistear!, para incentivar a los “ticos” a apropiarse del país como destino turístico. Esta campaña estratégica se concretó gracias al trabajo conjunto del ICT, la Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT), la Cámara Costarricense de Hoteles (CCH), la Cámara Nacional de Turismo Rural Comunitario (CANTURURAL) y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), entre otras. Las empresas turísticas asociadas a esta iniciativa turística, ofrecían promociones y descuentos permanentes durante las diferentes épocas del año. En el 2013 lanzan una aplicación para celulares llamada: “A Turistear” en un esfuerzo por integrar las nuevas tecnologías al sector. Según Luis Jara, encargado de Relaciones Públicas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la herramienta pretendía mostrar de una manera más dinámica, portable y rápida, la información necesaria para incentivar el turismo local. Actualmente, debido a múltiples fallos técnicos y de experiencia de usuario la aplicación no se encuentra disponible.



Ilustración 5. Logotipo: ¡Vamos a Turistear!.
Fuente: ICT.

b. Encadenamientos productivos

Los encadenamientos productivos consisten en un conjunto de empresas que deciden interactuar entre sí para aumentar los niveles de competitividad. Su objetivo radica precisamente en incrementar las capacidades competitivas de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante productos y servicios de calidad que les garantice a estas, clientes importantes y volúmenes de ventas considerables.

Martha Bekerman y Guido Cataife (2004), hacen un señalamiento fundamental para el adecuado desarrollo de encadenamientos productivos: *“La existencia de fallas de coordinación plantean que la eficiencia de la producción depende de la capacidad de las empresas de coordinar actividades especializadas y complementarias entre sí, de forma que produzcan una variedad de bienes capaces no sólo de responder sino también de crear el mercado...”*. (Bekerman y Cataife, 2004, p.31).

Es de suma importancia gestionar de manera adecuada las PyMES, y junto a ello las oportunidades que conlleva la innovación y el desarrollo de estrategias sostenibles para sacar provecho de los valores agregados que se generan a partir de conceptos de vanguardia.

Otra definición relacionada con los encadenamientos son los llamados clústers. Porter los considera como una forma de organizar la cadena de valor en la producción, a través de eslabonamientos entre empresas proveedoras, productoras, dedicadas a la distribución y clientes. Es importante destacar que estas empresas o instituciones se encuentran interconectadas en una zona geográfica específica. (Porter, 1990).

Los encadenamientos productivos o la conformación de clústers, facilita a las PyMES el poder de negociación y gestión para competir contra las grandes empresas que gozan de mayor capacidad financiera y experiencia. Uno de los objetivos específicos de esta investigación es identificar aquellos encadenamientos productivos que se encuentran relacionados con la cultura y gastronomía de nuestro país. Una vez identificados, se

buscará potenciar la creación de rutas turísticas que permitan a estas pequeñas empresas, empoderarse mediante la coordinación de actividades especializadas y complementarias. Lo que persigue el “CRC Pass” es lograr un impacto social y económico.

2.4.1 CASOS DE ÉXITO EN COSTA RICA

Freer Marketing



Ilustración 6. Logotipo: Freer Marketing.

Fuente: www.freermarketing.com

Es una empresa de ventas y mercadeo enfocada en el sector turístico costarricense. Este emprendimiento nació hace aproximadamente 9 años con la idea de promocionar toda la gama de servicios turísticos con los que cuenta el país. Freer marketing se encarga de promocionar hoteles y atracciones turísticas tanto a nivel nacional como internacional. Sus principales clientes son los tours operadores o agencias de viajes. Para Alex Freer socio fundador, el servicio al cliente, el compromiso y la sostenibilidad forman parte de la identidad turística costarricense con relación a los otros países de la zona.

Dentro de sus logros se encuentra el premio como Promotor Nacional de Turismo otorgado en el marco de la inauguración de Expotur 2017. Este galardón es entregado cada año por la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y Expotur. Este premio lo coloca como una de las agencias de mercado más importantes a nivel nacional.

Caminos de Osa



Ilustración 7. Logotipo: Caminos de Osa.
Fuente: www.caminosdeosa.com

El proyecto nace a partir de una alianza entre la Universidad de Stanford con la Iniciativa Osa Golfito (INOGO), la Fundación Costa Rica Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA), el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y RBA (empresa consultora que diseña e implementa modelos innovadores en organizaciones) como unidad ejecutora.

Caminos de Osa se presenta como una oportunidad para **promover el desarrollo integral y sostenible** de las comunidades que se encuentran en las cercanías del territorio perteneciente al Área de Conservación Osa. Impulsa además, la creación y desarrollo de 3 caminos turísticos-rurales que potencian las visitas turísticas de locales y extranjeros a las comunidades que conforman la península.

Desde su fundación en el año 2014, este proyecto ha logrado: 70 emprendimientos turísticos, la creación de 5 empresas de tour operadores locales y más de 35.000 visitas turísticas. La visión sostenible de sus creadores, convierte a Caminos de Osa en un proyecto turístico exitoso. (*“RBA – Reinventing Business for all | Caminos de Osa”, s/f*).

2.5 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio se ha convertido en un concepto de tendencia en los últimos años especialmente porque se le asocia a los emprendedores y las “startup”. Se entiende por startup a una organización “temporal” formada para buscar un modelo de negocio viable y escalable. Los emprendimientos tienen la característica particular de introducir nuevas formas de monetizar productos o servicios mediante experimentos, pruebas y planes piloto.

El “CRC Pass” pretende utilizar como instrumento principal el Business Model Canvas de Osterwalder para proponer el modelo de negocio. Además mediante la aplicación de una encuesta, se pretende validar de manera ágil una ruta turística (producto mínimo viable) para obtener así retroalimentación relevante sobre el nivel de interés de cada atractivo turístico. Asimismo, se indagará sobre conceptos complementarios como el desarrollo de clientes y el método FORTH (acrónimo en inglés de cinco fases: a todo máquina, observar y aprender, alcanzar ideas, probar ideas y llegada a casa).

2.5.1 BUSINESS CANVAS MODEL

Un modelo de negocio es la manera en como una empresa planea hacer dinero. El siguiente gráfico basado en el libro “Seizing the White Space” de Mark W. Johnson, resume los elementos que conforman el modelo de negocio. La propuesta de valor es el elemento más importante de un modelo de negocio; consiste en ayudar a un segmento de clientes mediante una oferta rentable, efectiva y conveniente a resolver una situación o problema importante.

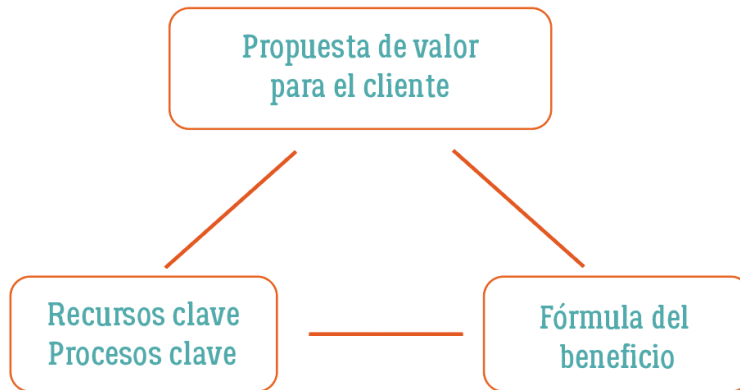


Ilustración 8. Elementos de un modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia basado en el libro "Seizing the White Space" de Mark W. Johnson

Alexander Osterwalder escritor, investigador y conferencista especializado en la innovación de modelos de negocio define el concepto como:

"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14).

La propuesta de la creación de un modelo de negocios por Osterwalder & Pigneur (ver ilustración 7), consiste en el análisis por medio de nueve bloques, los cuales son:

1. Segmento de mercado

"Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños." (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20). Es importante según los autores poner en perspectiva tanto los nichos de mercados a los cuales se va a dirigir nuestro producto, como aquellos que no se van a tomar en cuenta.

2. Propuesta de valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 21). La propuesta de valor se podría resumir en: Cliente -- Problema -- Solución.

3. Relaciones con los clientes

“Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28). Por ejemplo creando comunidades, por asistencia personal, autoservicio, entre otros. En el caso específico de *CRC Pass* se pretende crear una comunidad turística basada en recomendaciones y experiencias.

4. Canales

Se determinan las relaciones y medios que posee la empresa para llegar a comunicarse con sus clientes. En síntesis, es definir como comunicar, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.

5. Flujos de ingreso

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30). La obtención del pago puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.

6. Actividades claves

“Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36). Cabe destacar que estas actividades nacen mayormente del interior de la empresa, algunos ejemplos son: procesos de producción, mercadeo, resolución de problemas, entre otras.

7. Recursos claves

Se describen los recursos más importantes y necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad. Algunos recursos claves son: físicos, intelectuales, humanos, económicos.

8. Asociaciones claves

“Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38).

Los principales motivadores para la creación de asociaciones son: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, como complemento de las capacidades de la empresa.

9. Estructura de costos

Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Es importante conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.



Ilustración 9. Business Model Canvas

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

2.5.2 DESARROLLO DE CLIENTES

Esta metodología fue creada por Steve Blank (emprendedor y profesor de Silicon Valley) y se compone de 4 fases. Las dos primeras fases tratan de comprobar que realmente existe un mercado que pagará por nuestro producto; en las otras dos el objetivo se centra en desarrollar la empresa sabiendo que el mercado existe.

1. **Descubrimiento de clientes:** Identificar un cliente potencial con un problema que no está bien resuelto por el mercado.
2. **Validación de clientes:** Una vez identificado un posible cliente, lo siguiente es validarlo. Si detectamos que el posible cliente, a pesar de tener un problema, no está dispuesto a realizar ninguna acción para resolverlo, debemos volver a la fase anterior.
3. **Creación de clientes:** Si se ha validado que el cliente potencial existe y está dispuesto a resolver el problema, la siguiente fase consiste en fidelizar al cliente y que pague por el producto.

4. **Construcción de la empresa:** Una vez que se ha conseguido que los primeros clientes empiecen a pagar por los productos ofrecidos, es el momento de hacer crecer la empresa para llegar a más clientes potenciales.

2.5.3 LEAN STARTUP

Es una metodología ágil diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de extrema incertidumbre mediante el aprendizaje validado, experimentación científica e iteraciones. Fue desarrollada por Eric Ries en el 2008, con el objetivo de acortar los ciclos de desarrollo de un producto o servicio, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.

Los fundamentos del Lean startup parten del lean manufacturing (filosofía de producción ajustada desarrollada en los ochentas por los fabricantes de automóviles japoneses), el desarrollo de clientes, del método científico y de las metodologías ágiles. El siguiente gráfico muestra los principios que conforman el ciclo del Lean Startup.

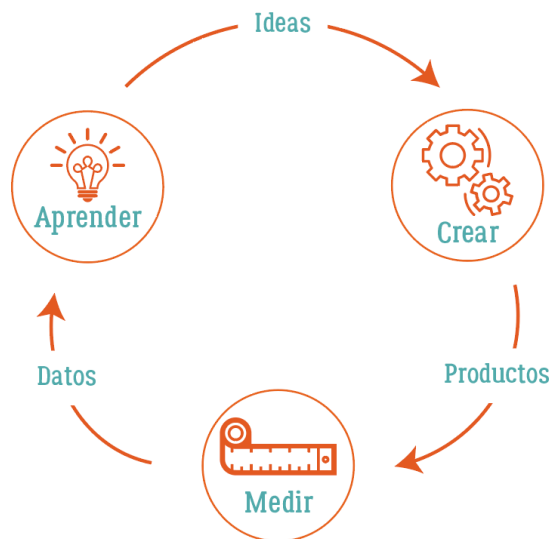


Ilustración 10. Ciclo de Lean Startup
Fuente: Método Lean Startup. Eric Ries (2011)

1. **Crear:** A partir de una idea, se crea un producto que permita a un equipo recolectar con el menor esfuerzo posible, la mayor cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes. Esta definición se conoce como producto mínimo viable.
2. **Medir:** Consiste en aceptar o descartar hipótesis mediante métricas validadas, según sea la reacción de los potenciales clientes. Dentro de estas métricas encontramos vanidosas y métricas accionables. Algunos ejemplos de estas son: la prueba dividida, métricas por cliente, métricas embudo, métricas mediante optimización de palabras clave; entre otras.
3. **Aprender:** En este punto, se analizan los resultados obtenidos con el fin de seguir adelante en el proceso de implementación o al contrario buscar una nueva alternativa mediante el pivote. Pivotar se entiende por modificar las bases del modelo de negocio, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas para adaptarlo nuevamente al mercado objetivo. Su uso depende de las evidencias empíricas que se tengan para realizarlo cuanto antes y evitar pérdida de tiempo y dinero.

2.5.4 METODOLOGÍA FORTH

FORTH es una metodología ágil innovadora que permite generar nuevas ideas, productos o servicios a partir de un proceso guiado dividido en 5 fases:

1. A toda máquina

Se conforman los grupos de trabajo y se planea como solucionar el ¿qué?, ¿cómo? y ¿para quién?. Se define el mercado meta, se planifica el proyecto y se identifican de seis a diez oportunidades de negocio.

2. Observar y Aprender

En esta fase de exploración se permite analizar las tendencias y tecnologías disponibles, así como, conocer mejor a los usuarios o potencial público meta, descubrir nuevas oportunidades y filtrar las ideas iniciales para seleccionar las más viables.

3. Plantear las ideas

Lo que se busca en esta fase es la generación de baterías de ideas obtenidas mediante sesiones de lluvia de ideas o brainstorming. La información que se obtiene se filtra hasta generar alrededor de doce conceptos válidos para seguir trabajando.

4. Validar las ideas

Como su nombre lo dice, se validan los conceptos generados en la fase anterior. Es importante validarlo con potenciales usuarios para obtener retroalimentación. Al finalizar el proceso, lo ideal sería obtener de entre cuatro y cinco ideas optimizadas en función de los comentarios recibidos por los usuarios. Esta fase puede ser iterativa.

5. Plantear las ideas

En el quinto y último paso, se selecciona el mejor concepto o idea para elaborar la presentación final con el resultado obtenido.

LA PROPUESTA PARA ESTE TRABAJO

El rápido crecimiento de la economía impulsada por la tecnología y la innovación ha cambiado considerablemente el esquema de trabajo. Antes, la gestión de proyectos solía ser predictiva, sin embargo, la rápida evolución de los mercados actuales han modificado el esquema predictivo por estrategias de lanzamiento enfocadas en resultados tangibles, ágiles y flexibles.

Para la ejecución de este proyecto de graduación se va a utilizar el lienzo de modelo de negocio (Business Canvas Model) con el fin de desarrollar la propuesta de valor, conocer los segmentos de mercado, enumerar los recursos y actividades clave, realizar una proyección financiera mediante el flujo de ingresos y la estructura de costos, entre otros. Asimismo, se aplicará una encuesta con la cual se pretende validar una ruta con atractivos turísticos localizados en San José y así conocer más sobre los intereses del mercado meta. Este último paso se asemeja a la metodología de Lean Startup que busca medir, validar, y aprender sobre un producto mínimo viable, es decir, sobre la ruta turística que se desea proponer y su nivel de aceptación.

El CRC Pass al ser un emprendimiento de base tecnológica pretende impulsar mediante su plataforma de servicio, los encadenamientos entre PyMES, la gastronomía local y la cultura y herencia del país.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.

METODOLOGÍA

“El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el problema planteado mediante ciertos procedimientos que incluyen técnicas de observación y recolección de datos.” (Arias, 2006, p14). Este capítulo pretende resolver el ¿cómo? se realizará el proyecto.

Algunas definiciones dadas por autores estrechamente vinculados con la investigación demuestran la importancia de utilizar sujetos de información, recolección de datos, muestras estadísticas, análisis e interpretación de los datos indagados para descartar o comprobar hipótesis relacionadas a un problema en específico. Para Tamayo y Tamayo el marco metodológico es:

“Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.” (Tamayo y Tamayo, 2004, p.37).

Otro concepto relacionado con el marco metodológico es el: *“Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (Arias, 2006, p.16).*

Por último, Miriam Balestrini se refiere al marco metodológico como:

“El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.” (Balestrini, 2006, p.125)

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son aquellas que el investigador utiliza para recolectar información válida y confiable que le de sustento al contenido de un proyecto. Entre ellas, se ubican dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

Fuentes primarias: Según Sánchez las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano. Este tipo de fuentes se pueden encontrar en: libros, antologías, artículos, testimonios de expertos, documentales o videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, entre otros. (Sánchez, 2011)

Fuentes secundarias: “En este caso, se trata de textos elaborados por otros autores a partir de la manipulación (...) de los textos originales” (Bordas Martínez, & Crespo Gárce, 2015). Son obras producidas por autores que dan su aporte al conocimiento social y científico ofreciéndolo mediante libros, informes, artículos, proyectos y otros más. Es posible encontrar este tipo de fuentes en bibliotecas y en sitios virtuales.

Este proyecto cuenta tanto con fuentes primarias como con fuentes secundarias de información. Estas fuentes fueron tomadas de sitios relacionados con el turismo a nivel mundial y a nivel local, por ejemplo: la Organización Mundial del Turismo, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Cámara Nacional de Turismo en Costa Rica (CANATUR), periódicos de renombre a nivel país como El Financiero, La República y La Nación, así como, artículos y tesis relacionadas con el tema de investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación procura dar una solución alternativa a la falta de estrategia e innovación presente en el sector turístico. En respuesta a esta problemática, se pretende desarrollar un modelo de negocio para una plataforma de comercio electrónico que busca la modernización del sector anteriormente mencionado. Por esta razón, se realizará una investigación de tipo aplicada, la cual se define en el siguiente párrafo.

“En la investigación aplicada, el investigador busca resolver un problema conocido y encontrar respuestas a preguntas específicas. En otras palabras, el énfasis de la investigación aplicada es la resolución práctica de problemas”.

(Manual de Frascati, 2002).

La investigación aplicada está dirigida hacia un objetivo práctico específico. Implica la consideración de todos los conocimientos existentes y su profundización, en un intento de solucionar problemas específicos. La investigación aplicada desarrolla ideas y las convierte en algo operativo. (Manual de Frascati, 2002, p.82).

Este proyecto de investigación como se mencionó previamente, tiene como objetivo buscar la modernización del sector turístico mediante el desarrollo de un modelo de negocio y el uso de herramientas de base tecnológica. Además, mediante la utilización de instrumentos de recolección de datos como las encuestas y las entrevistas, busca brindar un estudio de aceptación de los servicios y productos que se pretenden ofrecer. En el caso específico de la plataforma turística de comercio electrónico “CRC Pass”, estos servicios estarían estrechamente relacionados con la gastronomía local y el turismo cultural el cual incluye diseño local, artesanías, museos y tours relacionados.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de la historia de la ciencia, han surgido diversas corrientes de pensamiento y marcos interpretativos que han originado rutas para llegar a la búsqueda y sustento del conocimiento. Esta búsqueda concluyó con la incorporación de tres enfoques de gran relevancia para las investigaciones: el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto (enfoque cualitativo y cuantitativo).

ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo según Hernández, Fernández, Baptista (2010), es secuencial y probatorio. Como bien lo expresa su nombre, utiliza como materia prima la recolección de datos, la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar hipótesis o teorías. El proceso cuantitativo se divide en diez fases, las cuales se muestran en el siguiente gráfico.

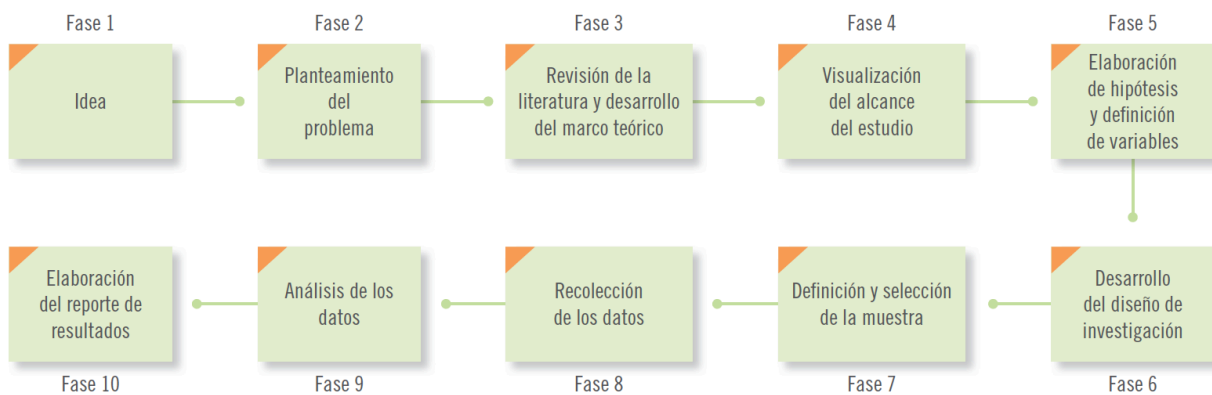


Ilustración 11. Proceso cuantitativo.

Fuente: Metodología de la Investigación. Quinta Edición. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 5).

Los estudios cuantitativos buscan generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento a una colectividad mayor (universo o población). Además, se utilizan para explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. El fin último de este tipo de estudio, es la construcción y demostración de teorías mediante los datos generados, los cuales poseen los estándares de validez y confiabilidad suficientes para aportar a la generación de conocimiento.

Esta investigación, utilizará datos cuantitativos mediante la aplicación de una encuesta a un grupo específico de personas que se perfilan como potencial público meta. La finalidad es generar conocimiento a partir de las opiniones, ideas y aspectos relevantes tanto del segmento de clientes como del pase turístico como tal. Esta encuesta contará con preguntas de respuesta cerrada, de selección múltiple y una escala de Likert para conocer más a fondo sobre los interés turísticos del público encuestado. Asimismo, se redactará de manera estructura, coherente, organizada e intuitiva. La misma se aplicará mediante correo electrónico y utilizando una plataforma web en la nube como monkey survey por ejemplo, con un doble propósito:

1. Brindar al usuario una mayor facilidad y flexibilidad a la hora de realizar la encuesta.
2. Tener los datos en tiempo real para su posterior análisis.

La principal fuente de información con la que va a contar este proyecto son los turistas que visitan actualmente el país para realizar diversas actividades incluyendo el turismo cultural, rural y gastronómico. El tipo de público meta que se busca es catalogado actualmente como un turista inteligente, que busca información sobre los servicios y productos ofrecidos antes de tomar una decisión de compra, que está conectado con las redes sociales y busca recomendaciones mediante plataformas digitales que gozan de gran prestigio. Además, son dinámicos, flexibles y participativos. La idea de promocionar el pase turístico “CRC Pass” es precisamente encajar con la mayoría de las características previamente citadas.

Dentro de las preguntas de la encuesta se pretende aplicar un escala de Likert con 16 atractivos turísticos divididos en: gastronomía, tiendas souvenirs, museos y tours urbanos. Estos, deberán ser evaluadas según sea el interés de los encuestados. Los resultados de dicha encuesta, serán de suma importancia para trazar el camino hacia la

construcción de la plataforma de comercio electrónico, incluyendo gustos, preferencias, precios, aspectos generales y complementarios.

ENFOQUE CUALITATIVO

Contrapuesto al enfoque cuantitativo, se encuentra el enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para revelar o ajustar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La citada característica es una de las diferencias que presenta este enfoque respecto al cuantitativo. Otra particularidad es que los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas o hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de datos. El gráfico siguiente muestra el proceso que lleva el enfoque cualitativo.

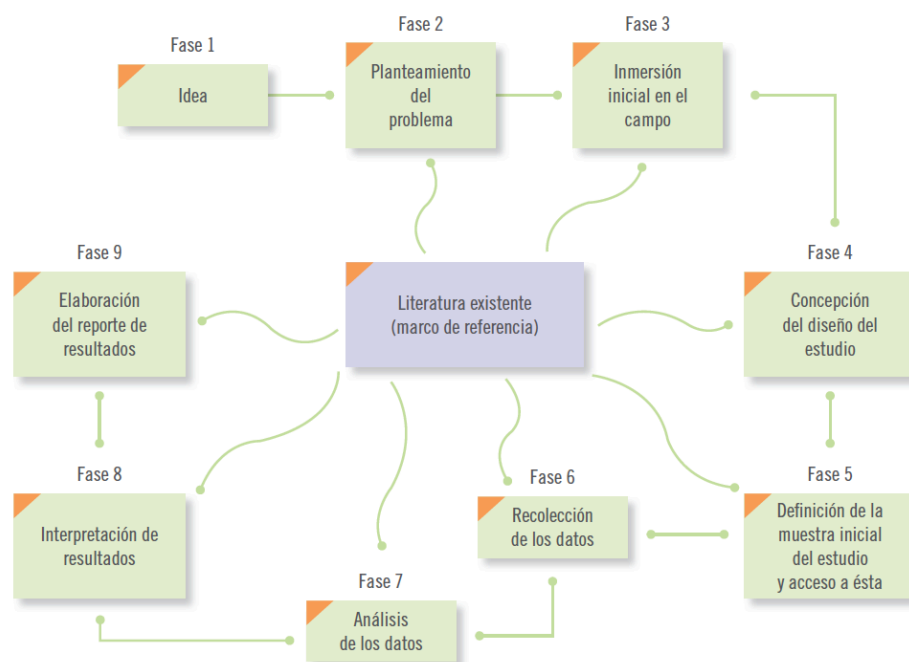


Ilustración 12. Proceso cualitativo.

Fuente: Metodología de la Investigación. Quinta Edición. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 8).

En el proceso cualitativo, la muestra, recolección y análisis son fases que se realizan de manera simultánea. Algunas de las herramientas que utilizan son: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entre otras.

Esta investigación utilizará también el método cualitativo mediante la aplicación de entrevistas a guías de turismo, agencias especializadas y entes gubernamentales. Se pretende además conocer la perspectiva de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), la cual podría convertirse en un aliado estratégico del proyecto. La idea es ampliar la perspectiva para una mejor comprensión y solución al problema propuesto. Además, compartir y analizar experiencias, opiniones y maneras de ejecutar acciones pertinentes al sector turístico y su entorno.

ENFOQUE MIXTO

En síntesis, para validar este proyecto de investigación, se utilizará el método de desarrollo mixto. Éste enfoque según Hernández, Fernández, Baptista (2010), pretende obtener el mayor aprovechamiento de la investigación cualitativa y cuantitativa, extrayendo las fortalezas de ambas y minimizando las debilidades. Los métodos de investigación mixtos son también un intento de legitimar el uso de múltiples enfoques para responder a las preguntas de investigación, en lugar de restringir o limitar las opciones de los investigadores.

Los métodos mixtos permiten también dar una perspectiva más amplia y profunda sobre el tema investigado, proporcionando datos más ricos y variados, así como, una mejor exploración y explotación de los mismos.

Este enfoque se utiliza para algunos fines como: credibilidad, reducción de incertidumbre, descubrimiento, confirmación, claridad, contextualización, entre otras. Asimismo, cuenta con una característica particular como lo es la visión holística la cual permite obtener un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado, utilizando la información cuantitativa y cualitativa.

Esta particularidad encaja en gran medida con el proyecto del “CRC Pass” pues se quiere conocer la viabilidad de un servicio de base tecnológica, así como, el alcance del mismo mediante la retroalimentación obtenida del juicio de expertos y del potencial mercado meta.

Según Hernández et ál. (2010, p. 558), las cuatro preguntas que deben responderse al seleccionar un diseño mixto son las siguientes:

1. ¿Qué enfoque tendrá la prioridad? (al plantear el diseño en el método).
2. ¿Qué secuencia se habrá de elegir? (antes de implementarlo).
3. ¿Cuál es (son) el(los) propósito(s) central(es) de la integración de los datos cuantitativos y cualitativos? (al plantear el problema).
4. ¿En qué etapas del proceso de investigación se integrarán los enfoques (antes de implementarlo o durante la implementación)?

Para este estudio, se inicia con la recolección de datos cuantitativos y posteriormente con los datos cualitativos. La versatilidad de la metodología mixta permite que los métodos antes mencionados puedan coincidir durante el desarrollo de la investigación.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN



Ilustración 13. Proceso de investigación.

Fuente: Elaboración propia

La presente investigación constará de cuatro etapas:

1. INVESTIGACIÓN SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS SIMILARES Y MÉTODOS DE ARRANQUE, SEGÚN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COSTA RICA.

Estos datos serán aportados tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias de información relacionadas con el tema afín. En el capítulo del marco teórico se investigó sobre herramientas que se utilizan para llevar a cabo modelos de negocio exitosos. Además, se indagó sobre las campañas existentes donde se ofrecen descuentos y promociones a los turistas, tanto en el ámbito local como a nivel internacional. Estas referencias servirán como punto de partida para desarrollar el modelo de negocio de la plataforma de comercio electrónico *CRC Pass*.

2. RECOLECCIÓN DE DATOS QUE SUSTENTEN LA PROPUESTA MEDIANTE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS ENLAZADAS CON EL SECTOR TURÍSTICO.

La entrevista consiste en un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas mediante la formulación de preguntas, donde se obtiene información de interés sobre un tema específico. En síntesis, es una conversación formal con una intencionalidad, que lleva implícitos objetivos de una investigación. Se puede aplicar mediante medios electrónicos, teléfono o cara a cara.

Para la presente investigación, se pretende entrevistar al actual presidente de la Cámara Nacional de Turismo, al jefe del núcleo de turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje, un representante del Ministerio de Cultura y Juventud, así como, al director ejecutivo de la Cámara Costarricense de Restaurantes, agencias de turismo de renombre y guías de turismo que se encuentran actualmente en contacto con turistas que provienen de diferentes países, para recolectar información tanto desde la perspectiva institucional, como desde la perspectiva de intermediarios y usuario final. Además, se quiere conocer sobre las ventajas y desventajas con las que cuenta el sector turismo y de como a través de la tecnología de información se podría impulsar de manera más sostenible y orgánica el ecosistema turístico empresarial.

3. ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

El análisis de la recolección de datos se dividirá en dos etapas:

1. El análisis de las entrevistas como parte del Proyecto Integrado I.
2. El análisis de las encuestas como parte del Proyecto Integrado II.

El objetivo de comenzar con las encuestas como primera etapa del proyecto es darle mayor validez al proyecto planteado, así como, valorar el juicio de expertos de los diferentes actores que conforman el ecosistema turístico y que son de gran importancia para el éxito del proyecto como tal.

Posterior a ello, se utilizará la información de las encuestas como herramienta de validación final, para desarrollar el modelo de negocio y la ruta turística que se pretende implementar en la etapa inicial del emprendimiento.

4. VALIDACIÓN MEDIANTE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

En este paso se utilizará la encuesta, la cual es un instrumento de recolección de datos que está constituida por una serie de preguntas dirigidas a una población representativa de personas. El objetivo de las encuestas es reunir una gran cantidad de información para predecir los fenómenos investigados buscando relaciones causales entre elementos.

Una vez los datos hayan sido analizados, se procede a validar la información. Para lograr este punto, se realizará una encuesta para determinar el nivel de interés, opiniones, características y demás con respecto al uso de la plataforma. Es de suma importancia contar con las perspectivas de diferentes grupos de turistas, pues de esto dependerá el éxito del modelo de negocio que se busca implementar.

Luego de aplicar las entrevistas y la encuesta, se obtendrán los resultados finales que servirán como sustento y respaldo del proyecto de investigación que se está llevando a cabo.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

INTRODUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ENTREVISTAS

El presente capítulo contiene una serie de entrevistas relacionadas con el proyecto que se pretende proponer, en total se aplicaron 5 entrevistas estructuradas mediante la utilización de 2 guías de entrevistas distintas y 1 entrevista no estructurada, distribuidas de la siguiente forma:

La primera guía de entrevista fue dirigida a entidades públicas ligadas al sector turístico de nuestro país, específicamente a: I. El actual presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Pablo Heriberto Abarca. II. El Jefe del Núcleo de Turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Licenciado Eduardo Araya Bolaños. Esta guía consta de 4 preguntas, las cuales tienen como objetivo identificar si el sector público está trabajando en proyectos que apoyen los emprendimientos de base tecnológica, así como, encadenamientos que impulsen el sector turístico de nuestro país y la viabilidad de implementar un pase turístico como *CRC Pass*.

Con la segunda guía se entrevistó a: I. Christian Bogantes Acevedo guía de turismo y agente de ventas con más de 10 años de experiencia en el sector. II. Andreas Melchior Strehlow, Gerente General de Eventos del Sol, miembro de Corporación Swiss Travel. III. María Francinie Madrigal Calvo, asesora de viajes de la agencia de turismo Viajes Colón. Esta guía consta de 5 preguntas, las cuales tienen como objetivo analizar el sector turístico actual, así como, el clima de negocio para llevar a cabo emprendimientos en el sector y la viabilidad de implementar un pase turístico como *CRC Pass*.

A continuación, se expone el análisis de los resultados preliminares que se desprenden del contenido de dichas entrevistas. Además, en la sección de anexos se encuentra la transcripción literal de las entrevistas que se mantuvieron con cada una de las personas anteriormente mencionadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS.

A. Retos pendientes del sector turístico.

Según la totalidad de los entrevistados, son varios los retos que actualmente afronta el sector turístico de nuestro país, entre los cuales se pueden distinguir los siguientes:

- I. El primero consiste en el elevado costo del servicio turístico que se brinda en nuestro país. Todos los entrevistados coincidieron en que el alto costo del turismo puede representar a corto plazo la disminución de mercado debido a la agresiva competitividad de la región, la cual ofrece productos similares y a menor costo, por lo que se hace necesaria tanto la implementación de nuevos productos y servicios asociados con las nuevas tendencias de mercado, así como, la mejora de los ya existentes.
- II. El segundo, consiste en mejorar la infraestructura tanto vial como de accesibilidad y señalización en algunas zonas turísticas que son muy concurridas.
- III. En tercer lugar se plantea la urgencia de recurrir a la implementación del uso de tecnologías de información como comercio electrónico, estrategias de mercadeo digitales, uso de redes sociales. Asimismo, la capacitación del recurso humano para ofrecer al turista un servicio diferenciado, de calidad y eficaz.
- IV. Por último, un reto importante es utilizar la diferenciación como estrategia de mercadeo a nivel país. Se deben de aprovechar más los bosques, la diversidad y los microclimas que ofrece el país para potenciar así encadenamientos productivos, el turismo rural, social y el turismo especializado.

B. Actividades de mayor demanda entre los turistas. (Basado en las entrevistas realizadas a los agentes de viajes y guías de turismo).

Los entrevistados coincidieron en que el ecoturismo y el turismo cultural y vivencial son las actividades que tienen mayor demanda actualmente entre los turistas. Asimismo, se debe fortalecer el involucramiento real con la población, pues los turistas quieren saber cómo es la idiosincrasia de los pueblos, conocer de sus raíces, costumbres y cultura.

C. Factores de mayor relevancia a la hora de emprender un negocio en el sector turístico. (Basado en las entrevistas realizadas a los agentes de viajes y guías de turismo).

Según los encuestados, es primordial analizar el mercado tomando en cuenta la nacionalidad, edad promedio, presupuesto y propósito de viaje. Asimismo, deben tomarse en consideración los destinos a escoger, manteniendo siempre variedad en los productos, incluyendo cultura, naturaleza y aventura. Por último, pero no menos importante, es esencial desarrollar una estrategia de promoción asertiva que permita convencer a los turistas para que compren los productos o servicios que se pretenden ofrecer. Otros aspectos importantes a tener en cuenta son: la planificación de la empresa, y el financiamiento para lograr posicionar esos servicios.

D. Beneficios que aportaría la implementación de un pase turístico como el CRC Pass que permita a los usuarios acceder a diferentes atracciones de San José a un precio asequible.

Todas las personas entrevistadas ven como beneficioso la implementación de un pase electrónico que permita a los turistas acceder a las diferentes atracciones culturales y gastronómicas de San José mediante un precio asequible y previamente establecido. Coinciden en que el turismo está migrando hacia la integración de servicios turísticos mediante el uso de plataformas tecnológicas como: Airbnb, Trivago, y Tripadvisor. Además, se habla de un turista al que le gusta ver, comparar y comprar cuando eligen

determinado destino turístico. Ofrecer un sitio que unifique este tipo de servicios de la mano de la tecnología, le daría un valor agregado tanto a las empresas como a los mismos turistas.

Otro beneficio según los entrevistados, es que con la plataforma de comercio electrónico que se pretende proponer, no habría especulación en los precios ya que este pase turístico tendría un costo previamente establecido, garantizando así un importe real al turista, además es conveniente y portable. También le ven un gran potencial a los encadenamientos que este pase podría generar especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales tendrían la oportunidad de visibilizarse, crecer y potenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Otro punto importante según los entrevistados es que promover este tipo de pases turísticos podría generar alianzas estratégicas con agencias de viajes para generar modelos de colaboración ganar – ganar.

Por último, es importante destacar que los beneficios se extienden más allá del sector turístico pues se podrían aprovechar los espacios que se están abriendo en el corazón de San José. Uno de ellos es Barrio Escalante como epicentro gastronómico, o Barrio Amón el cual posee una proyección cultural importante, así como los distintos teatros y museos que se encuentran en San José y que actualmente no se promueven. de la mejor manera.

INTRODUCCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ENCUESTA

Aunado a las entrevistas, se realizó una encuesta con el fin de conocer el nivel de aceptación del usuario final respecto del pase turístico “CRC Pass”, así como, el impacto que tendría proponer 1 ruta turística con atractivos turísticos localizados en San José. La propuesta de esta ruta se dividió en cuatro categorías de interés: gastronomía, tiendas/souvenirs, museos y tours guiados. Asimismo, estos destinos fueron pensados para apoyar e impulsar emprendimientos locales.

Es importante destacar que la ruta turística se validó mediante una escala de Likert unipolar de 5 valores para analizar de manera más eficaz los valores altos, medios y bajos según sea el interés de cada atractivo. Los valores asignados fueron: **5: Muy interesado, 4: Interesado, 3: Medio interesado, 2: Poco Interesado y 1: Nada interesado.**

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentará un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, la cual estuvo compuesta de 15 preguntas totales.

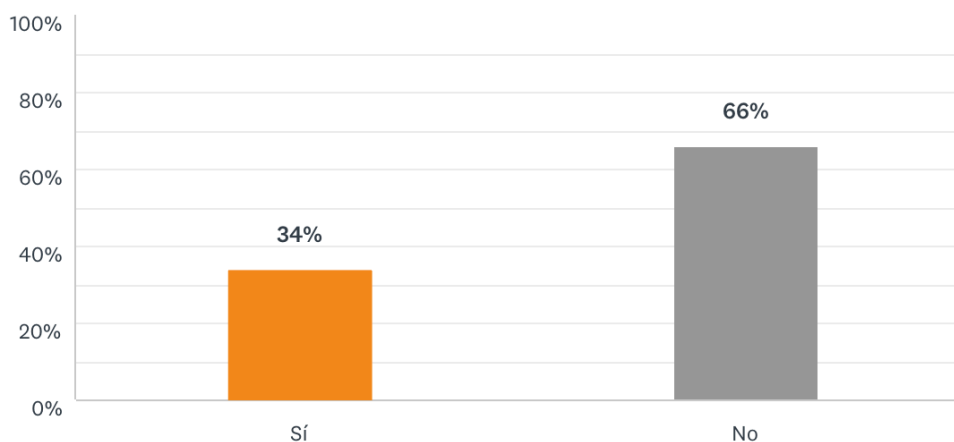


Gráfico 1. Ha utilizado alguna tarjeta o pase turístico.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al gráfico 1, se les consultó a los encuestados si habían utilizado un pase turístico con anterioridad. Solo un 34% de los encuestados afirmó haber comprado una tarjeta turística similar a la que se propone para este proyecto.

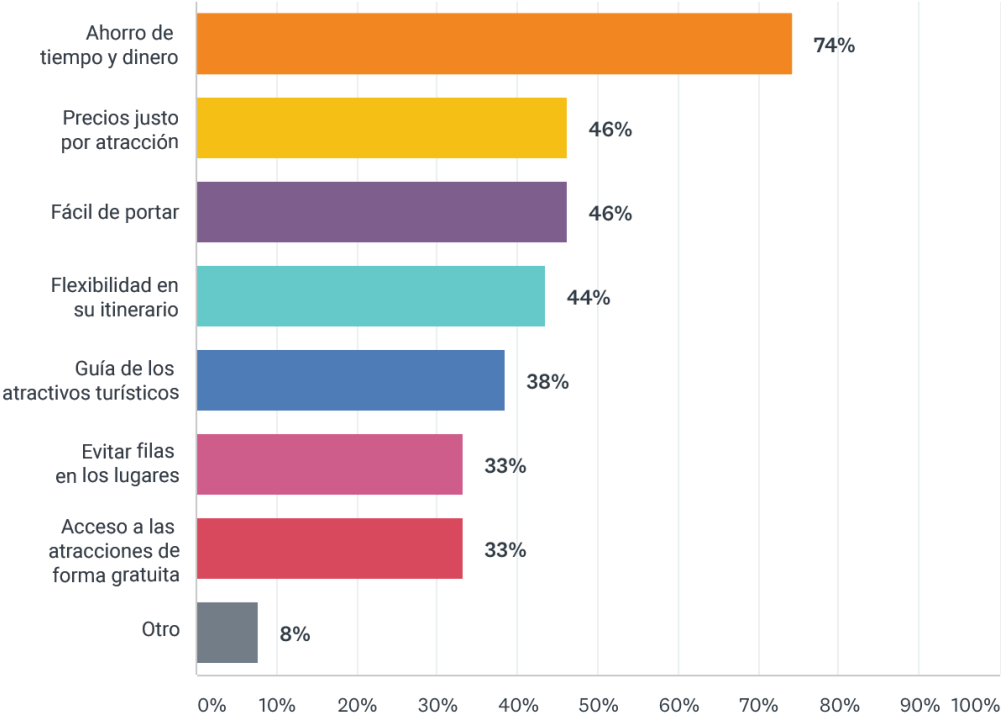


Gráfico 2. Ventajas que experimentó con el uso del pase turístico.
Fuente: Elaboración propia

Además, según el gráfico 2 todos aquellos que afirmaron haber utilizado un pase turístico señalaron como ventajas principales: el ahorro de tiempo y dinero (74%), la facilidad a la hora de portarlo y el precio justo por atracción (46%), así como la flexibilidad que otorga el pase a la hora de gestionar los itinerarios (44%). Estas ventajas y otros beneficios, serán tomados en cuenta dentro de la propuesta de valor del “CRC Pass”.

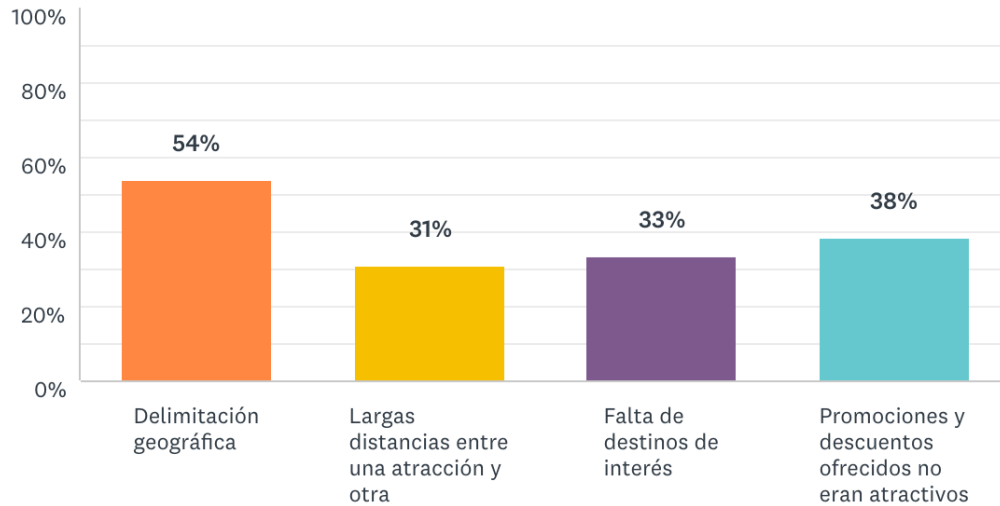


Gráfico 3. Desventajas que experimentó con el uso del pase turístico.
 Fuente: Elaboración propia

Como principales desventajas los encuestados en experiencias pasadas señalaron: la delimitación geográfica (54%), promociones y descuentos poco atractivos (38%) y falta de destinos de interés (33%). Es importante destacar que los atractivos turísticos propuestos en el “CRC Pass”, se encuentran dentro de un radio de aproximadamente 4 kilómetros a la redonda (ver ilustración 12), eliminando así las largas distancias entre una atracción y otra.

Además, las atracciones que se propusieron giraron sobre dos ejes importantes: El posicionamiento que gozan actualmente algunos destinos culturales y gastronómicos como el Teatro Nacional y el Mercado Nacional, así como, emprendimientos locales que estuviesen alineados con los objetivos gastronómicos y culturales a nivel país y evitar así la falta de destinos de predilección o las promociones poco atractivas.

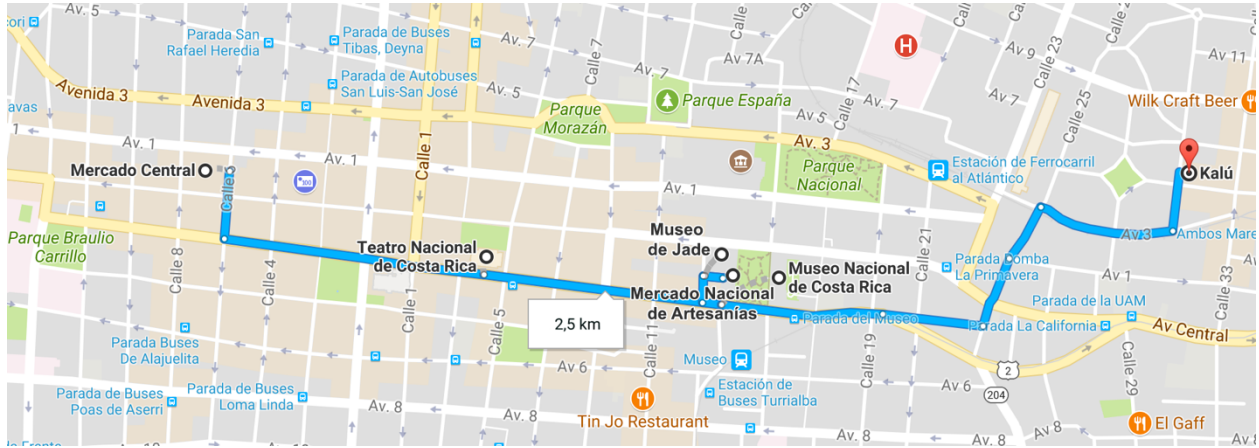


Ilustración 14. Recorrido de 6 atractivos turísticos en San José.
Fuente: Google Maps.

Como parte de la **propuesta-solución para este proyecto**, se ideó una ruta turística basada en atractivos culturales y gastronómicos situados en San José, específicamente entre Avenida Segunda, Barrio la California y Barrio Escalante. Lo que se busca es posicionar estos nuevos destinos gastronómicos junto con los ya conocidos y emblemáticos museos que representan a nuestro país. Esta ruta fue sometida a votación mediante una escala de Likert la cual contaba con 5 valores, donde: 1: equivale a nada interesado y 5: equivale a muy interesado.

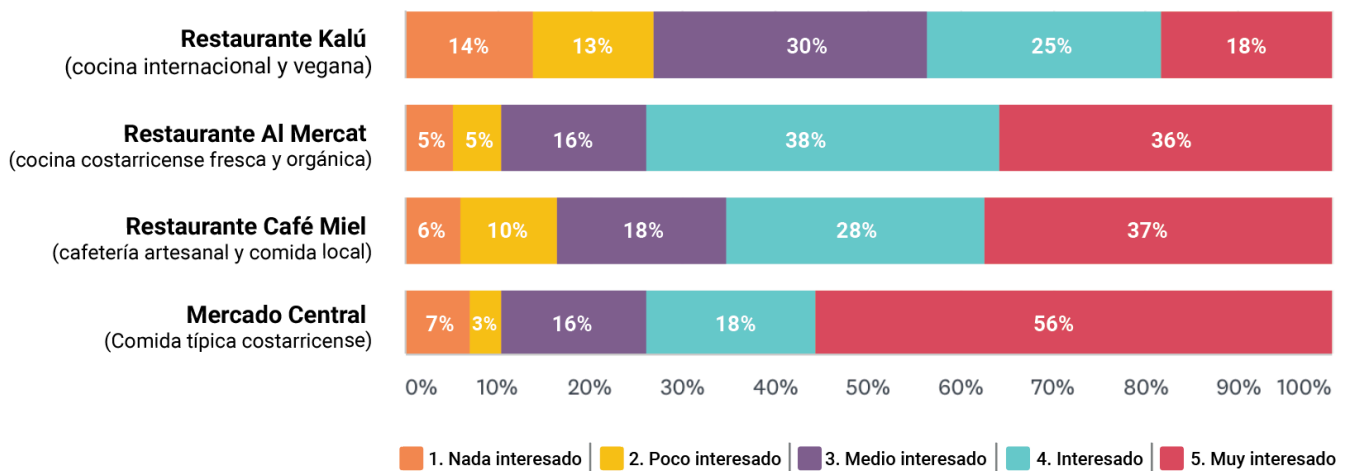


Gráfico 4. Nivel de interés mostrado por los encuestados respecto a los atractivos gastronómicos propuestos. Fuente: Elaboración propia

Dentro de la categoría gastronómica, se propuso al emblemático Mercado Central, y los restaurantes Kalú, Al Mercat y Café Miel. Estos últimos ofrecen dentro de su propuesta culinaria comida autóctona costarricense. El Mercado Central al ser un patrimonio histórico cultural costarricense obtuvo un 74% de aceptación entre todos los encuestados, seguido de Al Mercat (74%), Café Miel (65%) y el Restaurante Kalú (43%). En resumen, a nivel gastronómico los 4 destinos propuestos fueron aceptados y validados por los 115 encuestados, por tanto, estarán incluidos dentro de la propuesta del “CRC Pass”.

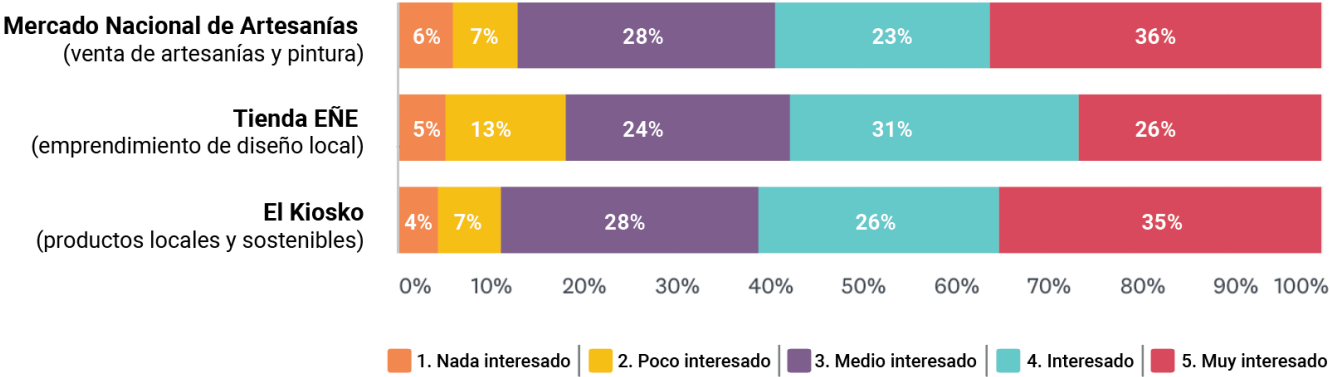


Gráfico 5. Nivel de interés mostrado por los encuestados respecto a las tiendas/souvenirs propuestos. Fuente: Elaboración propia

En lo que a las tiendas souvenirs se refiere, se propuso: el Mercado Nacional de Artesanías, Tienda EÑE y el Kiosco. El primer atractivo obtuvo un 59% de aceptación, seguido por un 57% de la tienda EÑE y un 61% de interés para el Kiosco, la cual es una tienda que desarrolla productos sostenibles y de alta calidad. Es importante destacar el creciente interés que suscitan los pequeños emprendimientos, así como, la consciencia por consumir productos sostenibles y amigables con el medio ambiente. Este tipo de decisión de compra deja en evidencia que los paradigmas de consumo están cambiando.

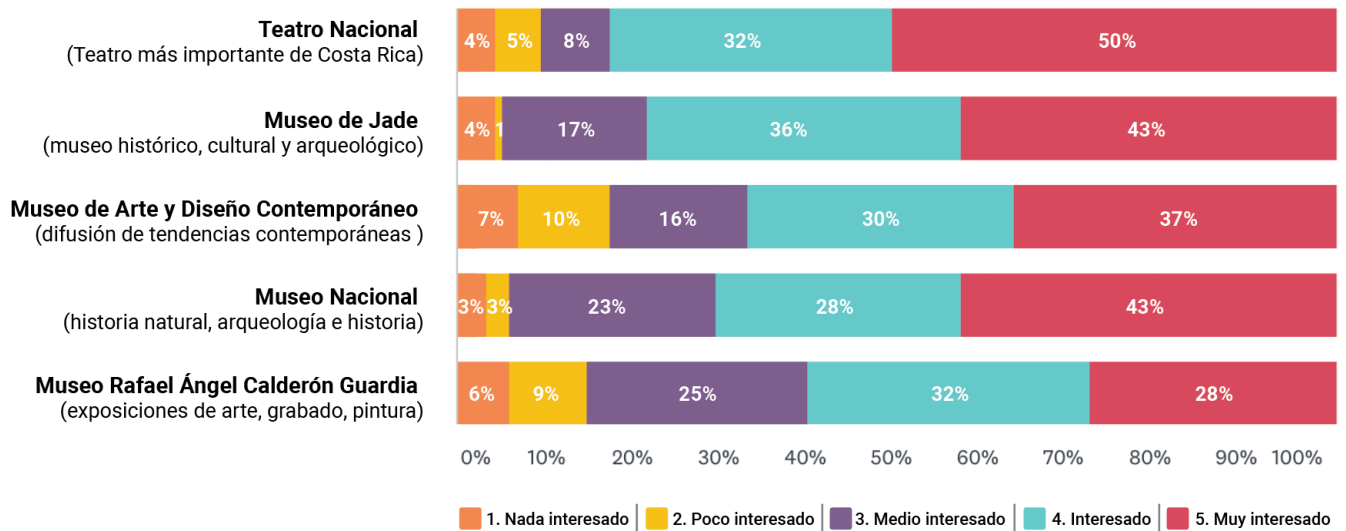


Gráfico 6. Nivel de interés mostrado por los encuestados respecto a los museos y otras atracciones. Fuente: **Elaboración propia**

Con respecto a los museos y otras atracciones, se propuso el Teatro Nacional, el Museo de Jade, el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC), el Museo Nacional y el Museo Rafael Ángel Calderón Guardia. Nuevamente se obtuvo una respuesta muy favorable, siendo el Teatro Nacional el que generó mayor interés entre los encuestados (82%), seguido por el Museo de Jade (79%) y el Museo Nacional (71%). Por último y no menos importante encontramos el MADC, con un 67% de aprobación y el Museo Rafael Ángel Calderón Guardia con un 60% en su valor de mayor aceptación. El comportamiento de los encuestados para esta categoría era predecible, pues a nivel país, los museos que obtuvieron más de un 70% de aceptación, son aquellos que se mercadean con más énfasis fuera de nuestras fronteras. El tener atractivos tan conocidos y posicionados le otorga al “CRC Pass” la ventaja de seguir posicionando estos atractivos y a la vez tener dentro de su oferta turística, destinos de interés.

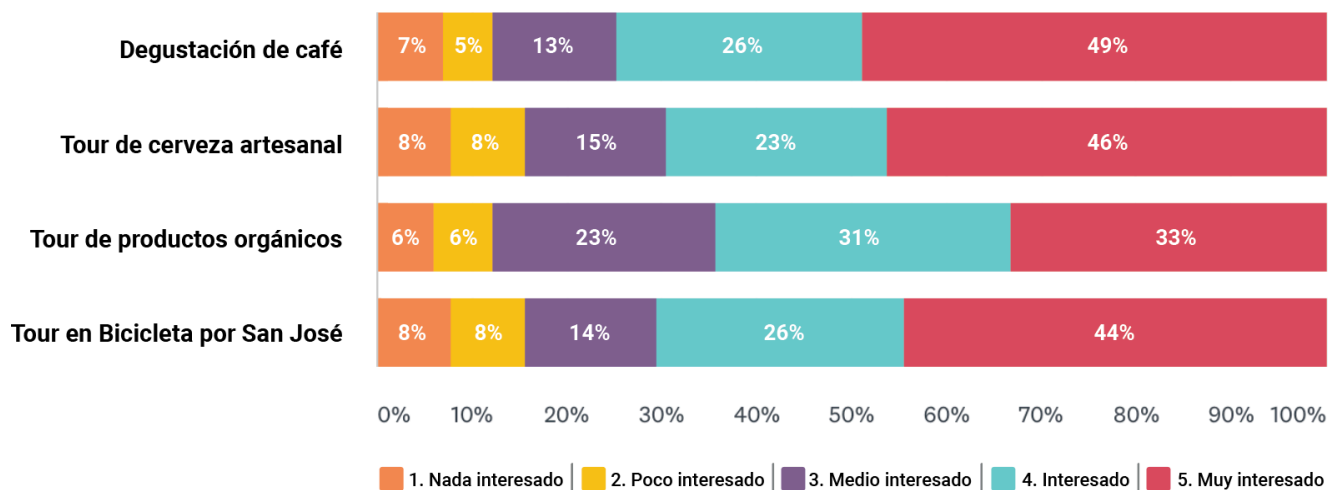


Gráfico 7. Nivel de interés mostrado por los encuestados respecto a los tours guiados.
 Fuente: Elaboración propia

Por último, encontramos los tours guiados, dentro de los cuales se incluyeron: la degustación de café, un tour de cerveza artesanal, un tour de productos orgánicos y un tour en bicicleta por San José. Según el gráfico 7, los tours propuestos superan más del 64% de interés entre los encuestados, por tanto podemos deducir de estos datos el gran interés que este tipo de tours genera dentro del potencial público meta que busca experiencias urbanas, gastronómicas y auténticas.

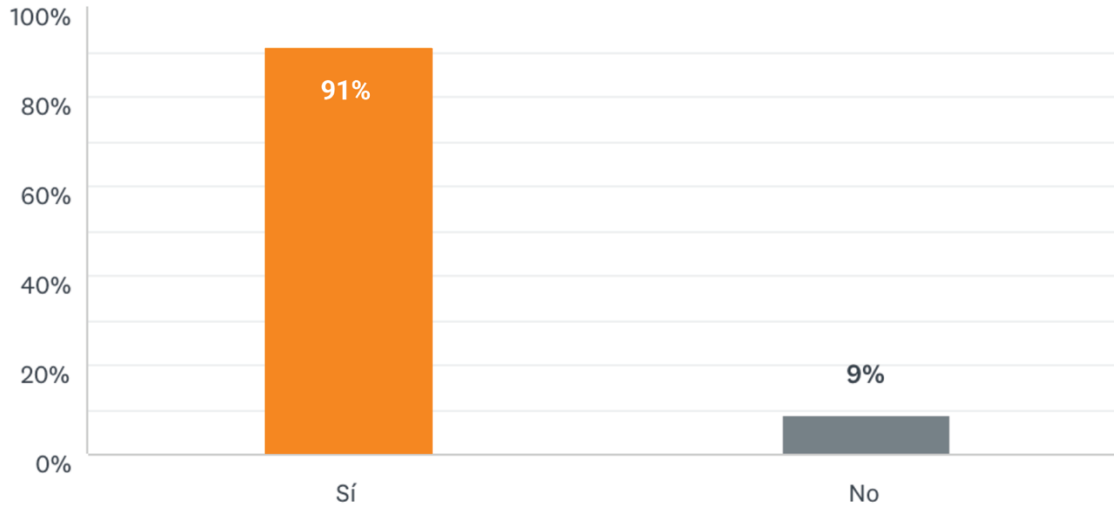


Gráfico 8. Adquisición de un pase turístico en Costa Rica a un precio previamente establecido y asequible. Fuente: Elaboración propia

Adicional a la ruta turística, uno de los objetivos de esta encuesta era validar el “CRC Pass” como tal. Se consultó a los encuestados si adquirirían un pase turístico en Costa Rica a un precio previamente establecido y asequible que incluya las atracciones consultadas anteriormente. Los resultados obtenidos fueron más que alentadores, ya que el 91% de la población encuestada estaría dispuesta a comprar un “CRC Pass”. Este porcentaje de aprobación confirma el gran apoyo que recibiría este tipo de emprendimiento por parte del potencial público meta, el cual está cambiando los esquemas de consumo. La aceptación que se obtuvo tanto del pase turístico como de los atractivos propuestos, validan y respaldan el modelo de negocio del “CRC Pass” y la implementación de rutas turísticas asociadas a este.

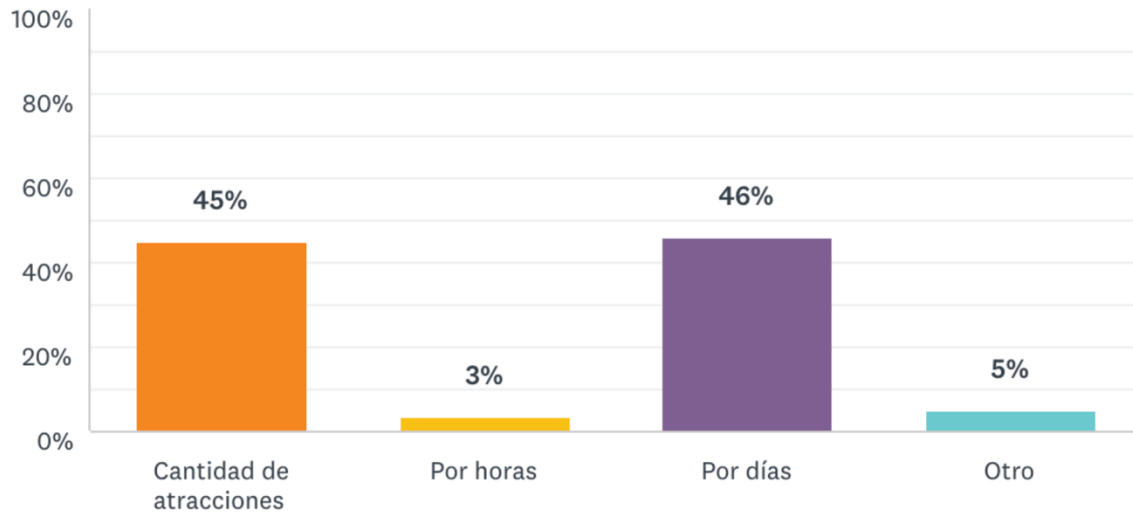


Gráfico 9. Modalidad de funcionamiento del pase turístico “CRC Pass”
 Fuente: Elaboración propia

Se consultó a los encuestados sobre la modalidad de funcionamiento con la que el pase contaría. Entre las opciones estaban adquirir el pase a un costo asequible por: cantidad de atracciones, por cantidad de días y por horas. Las dos primeras opciones obtuvieron respectivamente un 45% y 46% de aprobación por parte de los encuestados. Si bien, el porcentaje de diferencia de estas dos modalidades es de apenas un 1%, es importante enfatizar que la modalidad de arranque del “CRC Pass” sería por cantidad de atracciones, pues estos datos son requeridos para implementar posteriormente el pase turístico por días. El insumo que proporcionaría el pase por cantidad de atracciones estaría basado en las atracciones más populares y concurridas por los usuarios.

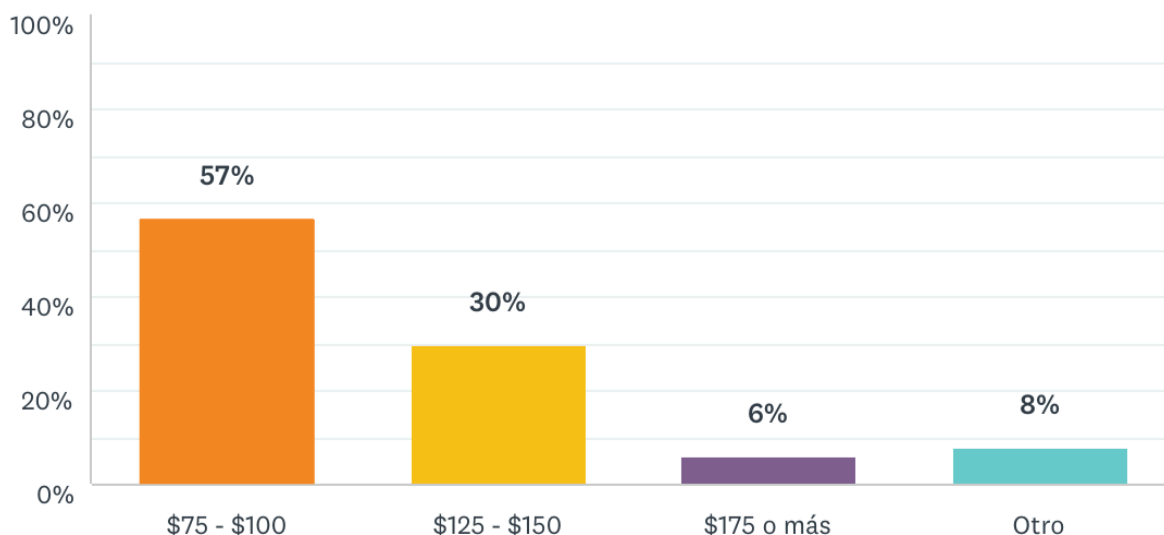


Gráfico 10. Rango de precios que pagaría por el “CRC Pass”

Fuente: Elaboración propia

Costa Rica a nivel de atractivos turísticos, tiene tarifas diferenciadas para nacionales y extranjeros como suceden en diferentes partes del mundo, por tanto se contempló validar los diferentes rangos de precios pensando en las modalidades que tuvieron mayor acogida (cantidad de atracciones y cantidad de días). Un 57% estuvo de acuerdo en pagar entre \$75 – \$100 dólares, siendo esta opción la más popular, un 30% estuvo de acuerdo en pagar entre \$125 – \$150 dólares e incluso un 6% estaría dispuesto a pagar \$175 o más dólares por el “CRC Pass”. Cabe destacar que el primer rango de precios (\$75 – \$100) correspondería a la modalidad por cantidad de atracciones, mientras que el segundo y tercer rango de precios, correspondería a la modalidad por días.

Ejemplo:

Teatro Nacional: **\$10** + Museo de Jade: **\$15** + Tour de bicicletas: **\$12** + Tour de productos orgánicos: **\$28** + Degustación de café: **\$30** + Almuerzo en café miel: **\$15**.

Total = \$110

Total con el “CRC Pass” = \$75. Esto significaría aproximadamente un 30% de ahorro para el usuario del pase.

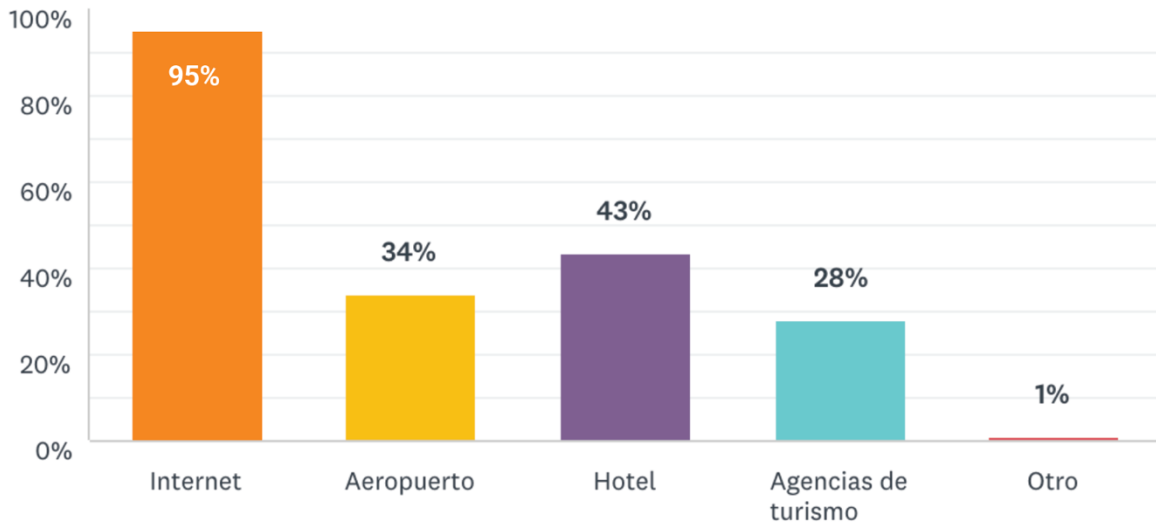


Gráfico 11. Lugares donde adquiriría el “CRC Pass.
 Fuente: Elaboración propia

Otro de los propósitos de la encuesta era otorgar mayor profundidad a las características del “CRC Pass”. Se les consultó a los encuestados sobre cuál consideraban era el mejor lugar(es) para adquirir el pase. Un 95% de los encuestados respondió que por Internet, seguido de un 43% que les gustaría adquirir el pase en los hoteles, un 34% en los aeropuertos y un 28% les gustaría adquirirlo por medio de agencias de viajes. Una sugerencia interesante que se recibió por parte de un encuestado fue que le gustaría que el “CRC Pass” estuviese disponible también en bancos. El porcentaje de aceptación logrado por la internet corrobora el creciente uso nuevas tecnologías de la información, plataformas web y el comercio electrónico, validando tanto la propuesta del “CRC Pass”, como lo mencionado en el capítulo 2 del presente documento.

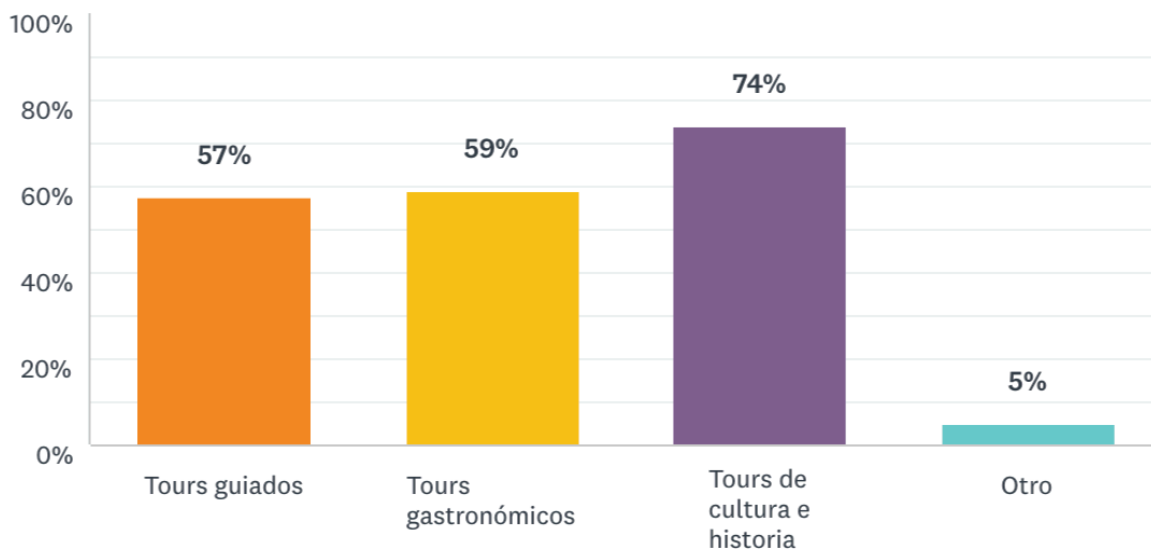


Gráfico 12. Tours de mayor interés.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 12 nos muestra los porcentajes de interés que prevalecieron sobre otros tipos de tours. El 74% de la muestra respaldó los tours culturales e históricos, seguido de los tours gastronómicos con un 59% y por último los tours guiados con un 57%. Algunas recomendaciones dadas por los encuestados fue el incluir tours de aventura y ecoturismo, así como, tours donde se pudiese experimentar con locales y compartir con familias costarricenses, es decir, tours de tipo rural con un mayor contenido emocional y social.

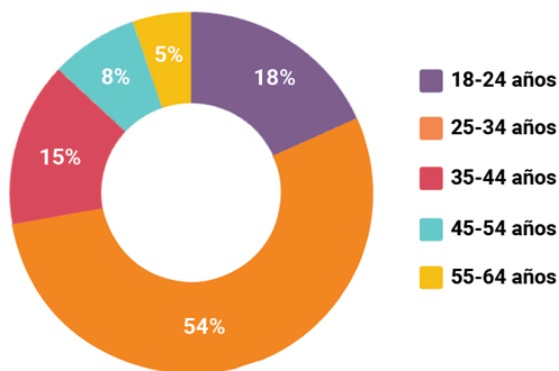


Gráfico 13. Edad de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

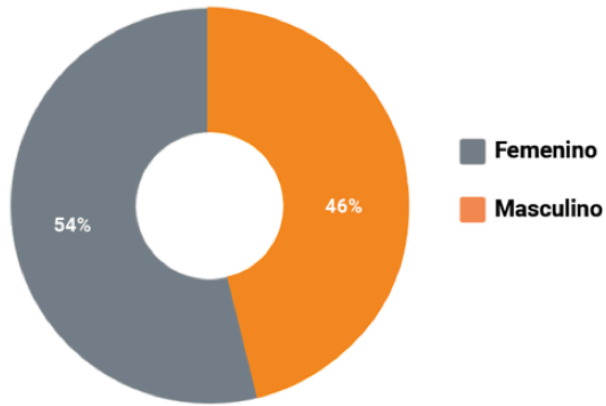


Gráfico 14. Edad de los encuestados.
Fuente: Elaboración propia

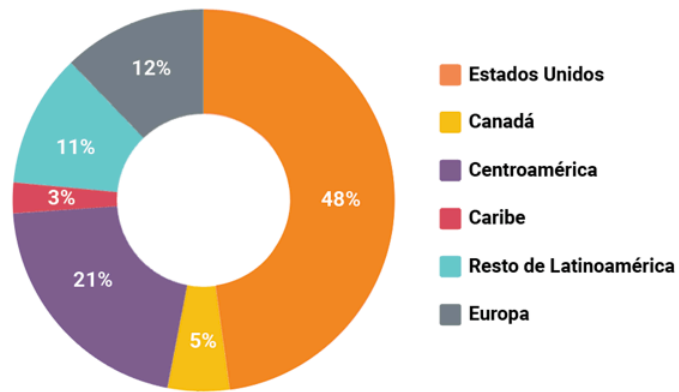


Gráfico 15. Región de dónde proviene.
Fuente: Elaboración propia

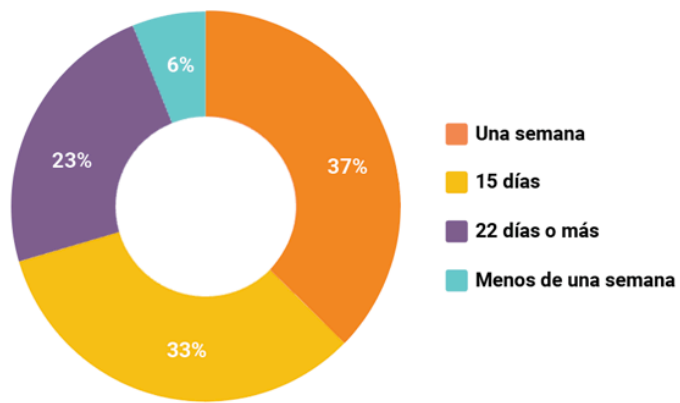


Gráfico 16. Estadía promedio.
Fuente: Elaboración propia

La encuesta contó con la participación de 115 personas. Del total, un 54% de los encuestados se encuentra entre los 25 y 34 años y un 18% corresponde al grupo de edades de entre 18 y 24 años. Se podría deducir que el grueso de la población encuestada se localizó en el rango de edades de los 18 años a los 35 años, los cuales se caracterizan por ser consumidores más informados, tecnológicos y analíticos a la hora de tomar decisiones. En lo que al género se refiere, la encuesta tuvo la participación de un 54% de mujeres y un 46% de hombres.

Además, estos 115 encuestados provienen mayormente de los Estados Unidos, representando así un 48% de la muestra, seguido por los Centroamericanos (21%), Europeos (12%) y Latinoamericanos (11%). Asimismo, los encuestados afirmaron quedarse entre 7 y 15 días cuando visitan nuestro país representando respectivamente un 37% y 33% de las respuestas dadas con respecto a la estadía promedio.

Según los datos anteriormente analizados, los cuales son respaldados por las cifras mencionados en el capítulo 1 y 2 del presente documento, la importancia de estos mismos radica en el tipo de población que estaría interesada en adquirir el “CRC Pass”, así como la estadía promedio, y la región de donde provienen.

Los llamados “millennials” (nacidos entre 1980 y 1995) conforman la mayor parte del público meta encuestado. Además, los estadounidenses son los que marcan la pauta en ser los que más visitan nuestro país, junto a una creciente demanda por parte de los Europeos y los Latinoamericanos. Por último y no menos importante, la estadía promedio ronda entre los 7 y 15 días, lo que significa una ventaja para promocionar el “CRC Pass” por días.

CAPÍTULO 5. ESBOZO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS PARA CRC PASS

El presente apartado pretende proponer una propuesta solución para el problema planteado en el capítulo primero. Esta solución consiste en realizar un plan de implementación utilizando el Business Model Canvas (lienzo de modelo de negocios), como método de arranque para el emprendimiento “CRC Pass”. Aunado a ello, este documento tiene como fin apoyar a todos aquellos emprendimientos gastronómicos y culturales emergentes de nuestro país.

Es importante destacar cuatro áreas primordiales, las cuales van a explicarse de manera concreta más adelante. Ellas son: descripción del producto, plan técnico/operacional, análisis de mercado y análisis financiero. El siguiente gráfico resume las áreas que servirán de referencia para el arranque del emprendimiento “CRC Pass”.



Ilustración 15. Estructura de negocio del “CRC Pass”

Fuente: Elaboración propia.

El “CRC Pass” nace con el fin de solventar la falta de innovación y estrategia de uno de los sectores que genera más divisas en nuestro país: el turístico. El modelo de negocio que se quiere desarrollar tiene como base generar valor a partir de nuevas experiencias. Al adquirir el pase, los usuarios recibirían a cambio una propuesta basada en la conveniencia y el ahorro. Asimismo, los demás actores involucrados como los proveedores de servicios por ejemplo, obtendrán mayor visibilidad para su empresa o emprendimiento.

La propuesta de valor del CRC Pass promete brindarle a sus potenciales clientes comodidad, conveniencia y aprovechamiento de la estadía en Costa Rica, accediendo a promociones y descuentos que les permitan obtener un ahorro de dinero y tiempo.

Con respecto al segundo punto de la estructura de negocio, el plan operacional cuenta con aspectos técnicos y de recurso humano vitales para iniciar cualquier tipo de emprendimiento. En el caso del “CRC Pass”, es importante destacar aspectos como: los servidores, sistemas de pago en línea, plataforma web (diseño y programación), crear una red de socios comerciales y alianzas estratégicas que permitan plataformar el pase turístico.

Un aspecto relevante tanto para emprendimientos como para micro, pequeñas y medianas empresas es el análisis de mercado. Este análisis debe contener aspectos como: el análisis del sector (ver capítulo 3 sobre el turismo en Costa Rica y los casos de éxito), los clientes o grupo meta (ver capítulo 4 en el análisis demográfico de los encuestados), estrategia y proyección de ventas. En el caso específico del CRC Pass, se pretende manejar una estrategia de mercadeo totalmente digitalizada aprovechando la incorporación de la tecnología y la hiperconectividad de los usuarios a través de las redes sociales. Por ejemplo: Tripadvisor, Facebook, Instagram y You Tube, las cuales funcionan como redes creadoras de comunidades, marcas y recomendaciones.

La decisión de enfocar la estrategia de la plataforma CRC Pass a un ámbito totalmente digitalizado es respaldada por el gráfico 11 del capítulo 4, en donde se logró comprobar que el 95% de los encuestados utilizarían la Internet como medio para adquirir el pase.

Como cuarto punto está el tema financiero el cual se pretende manejar sobre dos ejes importantes, el primero de ellos es la manera en como se monetizará el pase y el segundo la inversión inicial para poner en operación el emprendimiento. Con respecto al primero, se pretende crear una red de socios/proveedores que ofrezcan a un precio asequible su producto o servicio, de forma tal que el “CRC Pass” pueda obtener así un porcentaje de ganancia. También, se busca fortalecer la productividad, el avance en la innovación y el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento, creando nuevas alianzas con empresas que deseen brindar sus servicios a través del CRC Pass, para lo cual deberán pagar un monto por suscripción, lo cual representa un margen de ganancia importante. Por último, también se pretende generar ganancias mediante la venta de espacios publicitarios dentro de la plataforma “CRC Pass”. La inversión inicial por su parte, estará conformada por todos aquellos activos que resulten indispensables para poner en operación esta primera etapa del emprendimiento.

En síntesis, este plan de negocio se traduce en el siguiente lienzo de modelo de negocio, el cual responde a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿para quién?, ¿cómo? y ¿cuánto?.

El ¿qué? lo podemos ver plasmado en la propuesta de valor, el ¿para quién? se responde con los cuadrantes de: relación con clientes, segmento de clientes y los canales por los cuales se pretende vender el pase, siendo el canal virtual el de mayor aceptación. El ¿cómo? se responde con las secciones de socios clave, actividades clave y recursos clave. En esta sección es relevante destacar dos puntos:

1. Actividades clave

Lo que pretende este emprendimiento es activar la economía del ecosistema empresarial turístico mediante encadenamientos y alianzas estratégicas público-privado.

2. Socios clave

- a. **Municipalidad de San José:** Uno de los propósitos de la Oficina de Turismo de la Municipalidad de San José es sondear el potencial que tiene el Cantón como atractivo turístico atendiendo particularmente el área cultural. Se incorporó a la Municipalidad de San José como aliado estratégico pues podría convertirse en el principal interesado para llevar a cabo este proyecto en el Cantón central e incluso ser considerado como un potencial inversor.
- b. **Empresas de transporte:** que permitan a los usuarios del “CRC Pass” utilizar el transporte público para movilizarse a las diferentes atracciones turísticas.
- c. **Centro Nacional de Congresos y Convenciones:** el CNCC promete atraer a una cantidad considerable de turistas para participar de eventos y congresos en nuestro país. El “CRC Pass” se podrá ver beneficiado mediante una alianza estratégica con dicho Centro para ofrecer a este segmento meta una opción conveniente para disfrutar de las atracciones turísticas que brinda San José, aprovechando así las cortas distancias que hay entre una atracción y otra.

Por último la pregunta ¿cuánto? se responde mediante la estructura de costo (lo que se gasta) y las fuentes de ingreso (lo que ingresa). En lo que respecta a los egresos se deben de tomar en cuenta: la inversión inicial y los gastos operativos periódicos. Para implementar la primera etapa de la plataforma de servicio “CRC Pass”, se requiere sumar la inversión inicial más 6 meses de gastos operativos; esto mientras la plataforma comienza a generar ingresos.

Con respecto a los ingresos, estos se buscarán mediante tres vías principales: la venta de pases turísticos, venta de publicidad y el cobro por suscripción a la plataforma “CRC Pass” de todos aquellos proveedores que desean brindar sus servicios y no formen parte de los atractivos turísticos principales. Lo que se busca con esto es llegar a un punto de equilibrio, es decir, cuantos pases turísticos, publicidad y suscripciones debo de vender para que esas ganancias cubran tanto la inversión inicial como los gastos operativos mencionados supra y comenzar así a obtener ganancias.










<p>Socios Clave </p> <p>a. Proveedores de las atracciones turísticas como: hoteles, restaurantes, museos, agencias de turismo.</p> <p>b. Centro Nacional de Congresos y Convenciones (CNCC).</p> <p>c. Municipalidad de San José.</p> <p>d. Entidades gubernamentales como: ICT, Ministerio de Cultura, CANATUR, CACORE, INA.</p> <p>e. Empresas de transportes.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>a. Encadenamientos sector turismo - PYMES - gobierno.</p> <p>b. Exposición en medios digitales y de gran impacto.</p> <p>Recursos clave </p> <p>a. Plataforma de pago en línea.</p> <p>b. Financiamiento.</p> <p>c. Propiedad industrial: Registro de Marca.</p> <p>d. Profesionales de software, ventas y servicio al cliente.</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Dirigido al Sector Turismo Plataforma de comercio electrónico que va a contener de manera condensada más de 15 atracciones turísticas bajo el eje cultural y gastronómico.</p> <p>Beneficios Tarjeta turística que le permitirá al usuario comodidad, aprovechamiento y conveniencia de su estadía en Costa Rica (promociones, descuentos, ahorro de dinero y tiempo).</p>	<p>Relación con clientes </p> <p>a. Fidelización del cliente: Atención online (en línea) y personalizada.</p> <p>b. Atracciones turísticas que permitan experiencias únicas al usuario/consumidor.</p> <p>Canales </p> <p>a. Virtual: plataforma de comercio electrónica "CRC Pass".</p> <p>b. Físico: venta del pase turístico en puntos estratégicos como: hoteles, aeropuerto y agencias de viajes.</p>	<p>Segmentos de clientes </p> <p>a. Turistas provenientes de todo el mundo.</p> <p>b. Millennials (generación de los 80's - 2000)</p> <p>c. Turistas que planeen visitar San José y sus atractivos patrimonial / cultural y gastronómico.</p> <p>d. Personas que vienen al país para realizar negocios, así como para participar en eventos y congresos.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>a. Construcción de una red de socios.</p> <p>b. Plataforma de comercio electrónico.</p> <p>c. Mercadeo y ventas (Promoción digital: tripadvisor, google ads...)</p> <p>d. Gastos operativos.</p>		<p>Fuentes de ingreso </p> <p>a. Mediante la venta del "CRC Pass" por cantidad de atracciones.</p> <p>b. Publicidad.</p> <p>c. Suscripciones.</p> <p>d. Alianzas comerciales cercanas a las atracciones.</p>		

Ilustración 16. Lienzo de modelo de negocios: "CRC Pass"
Fuente: Elaboración propia.

INFOGRÁFICO: FUNCIONAMIENTO DEL "CRC PASS"

Las siguientes ilustraciones muestran de manera general como funcionaría el CRC Pass en su etapa inicial. Es importante mencionar que a nivel legal esta etapa de pre-incubación del proyecto, implementaría bajo esta temática: términos y condiciones, política de privacidad enfocado especialmente en la protección de los datos personales del usuario a la hora de realizar pagos en línea, política de devolución y autorización para el uso de cookies, las cuales sirven para saber la preferencias de navegación de los usuarios. El infográfico se divide en tres secciones: la primera responde a la definición del producto y su propuesta de valor, la segunda habla sobre el funcionamiento y ventajas del pase y la tercera ilustra mediante un ejemplo comparativo el ahorro que se obtendría a la hora de adquirir el pase.



CRC
pass
Costa Rica



¿QUÉ ES?

Es una tarjeta inteligente con un código único que permite la entrada libre a más de 15 atractivos turísticos en la provincia de San José.

Estos atractivos turísticos se dividen en:

-  >  >  > 
- Gastronómicos
- Culturales
- Artesanías
- Otros Tours

Propuesta de valor: comodidad, conveniencia y aprovechamiento de su estadía en Costa Rica.

Ilustración 17. Definición del “CRC Pass”

Fuente: Elaboración propia.

¿CÓMO FUNCIONA?



1
Ingrese a
www.crcpass.com



2
Seleccione la cantidad de
atracciones deseadas.



3
Realice el pago



4
Muestre su pase en las
atracciones afiliadas

VENTAJAS

Ahorro de tiempo y dinero

Promociones y descuentos

Mayor control de su presupuesto e itinerario

De fácil portabilidad

Visitar los lugares más icónicos de San José

Ilustración 18. Funcionamiento del “CRC Pass”.

Fuente: Elaboración propia.

PRECIO



Dependiendo de la cantidad de atracciones escogidas el rango de precio va desde los \$75 a los \$100. Ejemplo: 6 atracciones con y sin el CRC Pass

SIN EL CRC PASS

Teatro Nacional



\$10



Museo de Jade



\$15



Tour de bicicletas



\$12

Tour productos orgánicos



\$28



Degustación de café



\$30



Restaurante Café Miel



\$15

Total= \$110

CON EL CRC PASS



~~Total= \$110~~

Total: \$75

Ahorre
30%



Ilustración 19. Comparación de precios “CRC Pass”

Fuente: Elaboración propia.

PROYECCIÓN FINANCIERA DEL CRC PASS EN SU PRIMERA ETAPA

Una de las áreas más relevantes dentro de cualquier emprendimiento es la estructura de costos. En el caso específico del “CRC Pass” se pretende presentar una proyección financiera basada principalmente en cuatros aspectos: la implementación técnica de la plataforma, el recurso humano, el mercadeo y un evento para fortalecer la relación con los socios/proveedores.

IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA	COLONES	DÓLARES
Plataforma de comercio electrónico NIDUX/mes	¢84,100	\$145
Hosting/mes	¢19,169	\$33.05
Dominio (.com)/mes	¢561	\$0.97
RECURSO HUMANO		
Recurso humano No. 1 (Graduado del INA * TMED)/mes	¢347,405	\$598.97
Recurso humano No. 2 (Graduado del INA * TMED)/mes	¢347,405	\$598.97
MERCADERO		
Campaña publicitaria en Facebook/mes Alcance: 2.500 - 16.000 personas	¢98,000	\$168.97
Campaña publicitaria en You Tube/ 15 días Cantidad de veces que será visto: 200	¢87,000	\$150
TOTAL:	¢983,000	\$1695

Ilustración 20. Estimado de la implementación “CRC Pass”. Etapa I – Costo mensual
Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 17 muestra un acercamiento a los **costos mensuales** que se podrían incurrir en su etapa inicial. Con respecto a la implementación técnica, se buscó utilizar como proveedores a empresas costarricenses, como por ejemplo el NIDUX de comercio electrónico el cual es respaldado por el Banco Nacional, así mismo el dominio y el hosting (elementos indispensables para tener la plataforma web en la nube), fueron cotizados

por la Pyme costarricense Alojamiento Tico. Con el respecto al recurso humano requerido se tomó como referencia el salario que un estudiante del INA siendo técnico medio en servicio al cliente ganaría, de conformidad con los datos que publicó el Departamento de Salarios Mínimos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de nuestro país, en la lista de ocupaciones para el sector privado, correspondiente al primer y segundo semestre del dos mil diecisiete, Decreto N°40022-MTSS, publicado en La Gaceta 230, Alcance N°278 del 30 de noviembre del 2016. Lo anterior responde a la siguiente premisa, según el Lienzo del modelo de negocio (ver ilustración 14), el éxito de un negocio se basa en brindar una atención personalizada para los clientes, por tanto el ofrecer personal capacitado en este aspecto es primordial para este emprendimiento. Según las características del público meta extraídas de la encuesta del capítulo 4, la estrategia de mercadeo se presupuestó basada en dos de las redes sociales más frecuentadas por el público meta (Facebook y You Tube) para obtener así un mayor alcance en la etapa inicial del emprendimiento.

Un último aspecto relevante es la reunión u evento con socios potenciales. Este rubro no se metió en la cotización mensual, pues son eventos que se realizarían de manera esporádica según se necesiten. La finalidad de este tipo de reuniones es fortalecer las relaciones socio – comerciales, así como, los encadenamientos que resulten de este emprendimiento. Es primordial alinear los objetivos del CRC Pass con los objetivos de los proveedores para lograr el éxito de esta primera etapa de implementación.



Ilustración 21. Costo estimado – Reunión de socios “CRC Pass”
Fuente: Elaboración propia.

Además de los rubros anteriormente citados, se deben de sumar otro tipo de desembolsos como: estudios y análisis de mercado más profundos, implementos de mercadeo como papelería, branding y otros elementos necesarios para la promoción del proyecto. Además, se debe considerar el inventario inicial como equipos de oficina, servicios públicos, cargas sociales, entre otros. Los rubros anteriormente mencionados no fueron tomados en cuenta dentro de la proyección financiera pues el objetivo es implementar por etapas el emprendimiento como tal.

En primera instancia se buscaría utilizar capital propio para el arranque del “CRC Pass”. Sin embargo, de no lograrse recaudar los fondos necesarios para la etapa inicial, se buscaría otra opción de financiamiento como el crowdfunding, el cual basa su concepto en el financiamiento colectivo. Usualmente se utilizan sitios web especializados para informar, difundir y promocionar el producto o servicio a financiar; se fija un monto específico necesario para desarrollar e implementar la idea y mediante donaciones económicas se busca llegar a la cantidad de dinero requerida.

El fin de este tipo de plataformas es financiar un determinado proyecto, idea o emprendimiento, a cambio de recompensas como un producto promocional o la pre – orden del producto o servicio a desarrollar.

En el caso del “CRC Pass” se optaría por utilizar la plataforma Indiegogo, la cual cuenta con una categoría especial para emprendedores. Además, la plataforma tiene la particularidad de otorgar al proyecto el dinero recaudado durante el tiempo que estuvo en dicha plataforma, aunque no se haya recaudado el monto total del dinero que se pretendía recolectar. Otra opción sería buscar el respaldo o patrocinio de la Municipalidad de San José, ya que esta plataforma de servicios se alinea en gran medida con el objetivo de promover el turismo cultural en nuestra capital.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se encontró que los modelos de negocios similares al pase turístico han sido exitosos debido a la propuesta de valor y la relación cercana con sus clientes. La gran cantidad de ventajas aunado a la conveniencia y comodidad en cuanto a precios, ahorros y descuentos, hace que los turistas de diferentes partes del mundo disfruten de este tipo de pases.
2. El fin por el cual se utilizan los modelos de negocio en las empresas es para captar valor. Una práctica recomendada es el uso del Business Model Canvas el cual responde a una serie de preguntas (¿qué?, ¿para quién?, ¿cómo?, ¿cuánto?) relevantes para iniciar un startup. Delimitar los segmentos de mercado, potenciar una propuesta de valor que resuelva problemas y solucione necesidades, saber como se van a percibir las ganancias y cuales van a ser los canales utilizados para vender el servicio o producto, resultan críticos para proyectar un modelo de negocio encaminado hacia el éxito.
3. Si bien existen bastas opciones para crear modelos de negocio, la mayoría de ellos encajan en 4 aspectos importantes: la descripción del producto donde se delimita y define de manera precisa el producto o servicio que se va brindar, el plan operacional donde se enmarcan las actividades y recursos claves para llevar a cabo la implementación del producto o servicio, el análisis de mercado el cual ayuda a proyectar estrategias dirigidas a proveedores y clientes, por último el análisis financiero, el cual brinda una guía de las fuentes de ingreso y la estructura de costos.
4. Se lograron identificar encadenamientos importantes para fortalecer el ecosistema empresarial. En el sector gastronómico se procuró buscar pequeños emprendimientos que estuviesen alineados con el plan gastronómico nacional que promociona la gastronomía local como auténtica, saludable y sostenible. A nivel

cultural se propuso utilizar aquellos teatros y museos icónicos de San José, con el fin de promover la herencia cultural contenida en ellos. Por último se plateó sobre el mismo eje cultural, tours que mostraran un San José dinámico y con más personalidad, con la idea de llegar un público meta más joven.

5. Mediante la aplicación de una escala de Likert se logró validar un ruta turística por San José, basada en atractivos turísticos que estuviesen alineados con los objetivos país. La totalidad de atractivos propuestos como: Mercado Central, el Teatro Nacional, el Museo de Jade, el Museo Nacional, degustación de café, fueron ampliamente aceptados gracias a las estrategias de mercadeo dirigidas a los turistas. Otros atractivos turísticos emergentes despertaron gran interés dentro del público encuestado como: tours en bicicleta, tour de cerveza artesanal, tiendas de diseño local, restaurantes que están constantemente potenciando la cocina autóctona costarricense.
6. La encuesta sirvió para conocer más sobre las características del público meta, el cual está catalogado como un turista inteligente, que busca información sobre los servicios y productos ofrecidos antes de tomar una decisión de compra, que está conectado con las redes sociales y busca recomendaciones mediante plataformas digitales que gozan de gran prestigio. Además son dinámicos, flexibles y participativos.
7. La innovación correctamente gestionada genera valores agregados a las empresas. Este emprendimiento ofrecerá al sector turístico una herramienta tecnológica que permita crear conexiones con los turistas mediante experiencias únicas y de gran valor emocional. Así mismo, muestra el potencial que tienen los encadenamientos generados a partir de este proyecto, en un ecosistema que se vuelve cada vez más colaborativo.

RECOMENDACIONES

1. Adaptarse a las nuevas tendencias turísticas mediante la propuesta de tours más vivenciales, que se ajusten tanto a los gustos y preferencias del segmento de mercado como a la visión del “CRC Pass”.
2. Dirigir esfuerzos puntuales al mercado europeo, aprovechando la creciente demanda turística que está generando la atracción de diferentes aerolíneas del viejo continente a nuestro país.
3. Investigar constantemente sobre los paradigmas de consumo del mercado meta (especialmente de los millennials), con el objetivo de diferenciarse de otro tipo de plataformas y pases turísticos.
4. Aprovechar el uso de tecnologías digitales y la creciente conectividad para ofrecer experiencias turísticas más emocionales, auténticas y sociales.
5. Crear alianzas con emprendimientos locales que permitan la cohesión y el buen funcionamiento del ecosistema turístico urbano.
6. Actualizar la oferta de atracciones turísticas mediante alianzas estratégicas con otro tipo de actores que buscan generar una nueva identidad de San José como por ejemplo, Chepequetas.
7. Estimar el precio que tendría el pase turístico “CRC Pass”, si este fuese adquirido por un grupo de turistas y no de forma individual.
8. Elaborar una guía para turistas que contenga la información básica de las atracciones incluidas en el pase, así como, horarios, rutas de acceso e información de contacto.

9. Incluir dentro del pase turístico atractivos fuera de San José que evoquen una temática más ecológica como parques nacionales, ecoturismo y turismo de aventura.
10. Buscar el respaldo de las municipalidades y ayuntamientos según sea la provincia o cantón en la cual se vaya a implementar el pase turístico.
11. Incorporar barreras para evitar que el servicio sea copiado con facilidad como por ejemplo: conseguir el respaldo de los entes gubernamentales y regionales de cada localidad donde se pretende ofrecer el pase turístico, ofrecer un servicio al cliente diferenciado y una propuesta de valor que coincida con las expectativas de los usuarios.
12. Utilizar métricas financieras como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para calcular la viabilidad del proyecto en las siguientes etapas de implementación.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Este proyecto tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de negocio para una plataforma dirigido al sector turístico de nuestro país. Esta plataforma debía de cumplir con ciertos requerimientos, entre ellos, impulsar emprendimientos emergentes mediante encadenamientos productivos, articular sectores como la cultura, la gastronomía y las artesanías y ofrecer una propuesta de valor bastante atractiva para los segmentos de mercado.

Con respecto al cumplimiento de objetivos, se podría concluir que se cumplieron a cabalidad e incluso se fue más allá, ya que se logró validar mediante una escala de predilección, una ruta turística con atractivos josefinos preferidos por el público meta.

Una de las etapas quizá más retantes dentro del proyecto “CRC Pass”, fue en definitiva el capítulo del Marco Metodológico. Este capítulo se planteó inicialmente con un alcance cualitativo. Sin embargo, conforme fue avanzando el proyecto la necesidad de cuantificar el interés que podría existir respecto a la adquisición de un pase turístico costarricense, hizo que el proyecto profundizara más en las preferencias del segmento meta. Tanto las entrevistas como las encuestas fueron muy demandantes pues se debería recabar información de entidades gubernamentales y el público meta que se buscaba, debía cumplir ciertos parámetros para enriquecer aún más los resultados.

Resulta gratificante saber que lo que comenzó como una idea, hoy se convierte en un emprendimiento con potencial para implementarse. En esta propuesta se aplicaron muchos de los conocimientos adquiridos en la maestría como: la innovación (eje central del desarrollo de un país), modelos de negocios, financiamiento, propiedad intelectual, investigación (vital para desarrollar el marco conceptual), el uso de las herramientas de creatividad, estrategia de negocios, entre otros. El aprendizaje obtenido tanto dentro como fuera de las aulas fue gratificante, valioso y muy vivencial.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ta. Edición). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. (7ma. Ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bekerman, Marta y Cataife, Guido (2004). Encadenamientos productivos: Impactos sobre el desarrollo de los países periféricos. En: C, Romero y W Pelupessy (Eds.), *Teoría y prácticas del enfoque cadenas globales de mercancías en América Latina* (pp.23-61). Cochabamba, Bolivia.
- Bordas, J., Bordas, M. J., & Crespo, M. (2015). *Técnicas de investigación social aplicada al análisis de los problemas sociales*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Buitrago, F., & Duque, Iván. (2013). *La Economía Naranja*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Drucker, P. (1993). *Innovation and entrepreneurship*. Collins, New York.
- Estado de la Nación. (2007). *Evolución e importancia del turismo en Costa Rica*. Décimo quinto informe. San José, Costa Rica.
- Frascati. (2002). *Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Edición). D.F, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hunziker, W.e K. Krapf. (1942). *Ground plan for general tourism*. Alemania, Zürich.
- Jaimes H. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad a corto plazo*. Bogotá, Colombia.
- Mathieson, A. and Wall, G., (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Longman, London.
- OCDE. (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición* . Comunidad Europea, OCDE.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1995). *Concepts, Definitions, and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual*. Madrid, España.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review. Estados Unidos.
- Porter, M. (1999). *Los clusters y la competencia*. Buenos Aires, Argentina.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. USA: The New York Time Best Seller.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). D.F, México: Mc Graw Hill.
- Sarabia, F. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. (1era. Ed.). Madrid, España: Larousse Ediciones Pirámide.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge

Tamayo, M., & Tamayo. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta. Edición). Ciudad de México, México: Limusa Noriega Editores.

The American Heritage Dictionary of the English Language. (1992). *Definición de estrategia*.

Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix: tool for situational analysis*. Long Range Planning, Vol. 15 No. 2. London, England.

Wehrich, H. (1993). *Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS matrix*. European Business Review, Vol. 93 No. 1. London, England.

Documentos electrónicos

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *El impacto económico de las industrias creativas en las Américas*. Recuperado el 14 de octubre del 2016 a las 5:00pm, de: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2014-01-16/impacto-economico-de-las-industrias-creativas,10735.html>

Camacho, A. (2013). *Incae revela flaquezas en la estrategia turística de Costa Rica*. Recuperado el 13 de noviembre 2016 a las 3:00pm, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Turismo-sector-estudio-Incae-competitividad-debilidades-camara_hoteles_0_248375166.html

Castillo, L. (2013). *Origen e historia de la creatividad (Prezi)*. Recuperado el 14 de octubre del 2016 a las 2:00pm, de: <https://prezi.com/1l6hdzj0emql/origen-e-historia-de-la-creatividad/>

Costa Rica Azul. (s.f.). *Innovación: La tarea pendiente del turismo*. Recuperado el 16 de octubre del 2016 a las 4:15pm, de: costaricaazul.com/blog/innovacion-turismo-costa-rica/

Diccionario de la lengua española. (s.f.). *Emprender*. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 a las 6:00pm, de: <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>

El País. (2016). América Latina atrae al turismo. Recuperado el 28 de noviembre a las 4:00pm, de: http://economia.elpais.com/economia/2016/02/26/actualidad/1456483723_318267.html

Estrategiaynegocios.net (2014). *Costa Rica: Cultura aporta 2% del PIB*. Recuperado el 16 de octubre de 2016 a las 3:00pm, de: <http://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/centroamerica/costarica/771729-330/costa-rica-cultura-aporta-2-del-pib>

FORTH. (2016). The FORTH innovation method. Recuperado el 14 de febrero del 2017 a las 6:15pm, de: <http://www.forth-innovation.com/method/>

Hosteltur. (2015). *El turismo naranja: el color del turismo cultural y creativo. Rumbo a una alianza estratégica entre los sectores cultural y turístico*. Recuperado el 15 de octubre del 2016 a las 5:00pm, de: http://www.hosteltur.com/comunidad/004289_el-turismo-naranja-el-color-del-turismo-cultural-y-creativo-rumbo-a-una-alianza-estrategica-entre-los-sectores-cultural-y-turistico.html

Instituto Costarricense de Turismo. (2011-2015). *Estimación de la cantidad de turistas según motivo principal de la visita a Costa Rica*. Recuperado el 14 de octubre del 2016 a las 4:00pm, de: <http://www.ict.go.cr/es/documentosinstitucionales/estad%C3%ADsticas/cifrastur%>

C3%ADsticas/motivos-de-viaje/567-3-2-1-motivo-principal-de-la-visita/file.html

La República.net. (2016). *Innovación: piedra angular del Congreso Nacional de Turismo*. Recuperado el 14 de noviembre del 2016 a las 3:00pm, de: <https://www.larepublica.net/noticia/innovacion-piedra-angular-del-congreso-nacional-de-turismo>

Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). (2010-2013). *Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica: Sector Educación Cultural y Artística*. Recuperado el 16 de octubre del 2016 a las 4:00pm, de: <http://cuentasatelitecultura.go.cr/>

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *Acerca de la OMT*. Recuperado el 16 de diciembre del 2016 a las 4:30pm, de: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Práctica docente. (2013). *Métodos de investigación mixto: Un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado*. Recuperado el 14 de octubre del 2016 a las 6:00pm, de: <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>

Pratt, L. (2002). *Logros y retos del turismo costarricense*. Recuperado el 12 de Noviembre 2016 a las 4:00pm, de: http://www.incae.edu/mwg/internal/de5fs23hu73ds/progress?id=lwsODY8V4_Xt60Grq4gd93l0855zH8-FX52SAPHkCr0

Prieto, B. (2013). *Metodología de Desarrollo de Clientes, cómo empezar por el principio*. 20 de, Octubre del 2016 a las 4:00pm, de: <https://desencadenado.com/2013/01/metodologia-de-desarrollo-de-clientes-como-empezar-por-el-principio.html>

Salazar, D. (2016). *En resumen: estas son las principales conclusiones del nuevo Informe del Estado de la Nación*. Recuperado el 12 de diciembre 2016 a las

3:00pm, de: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/principales-conclusiones-Informe-Nacion_0_1063693623.htm

Sitio oficial de la campaña: Vamos a turistar. (s.f.). Recuperado el 16 de octubre del 2016 a las 5:35pm, de: <http://www.vamosaturistar.com/contenido/category/ofertas-ultimo-minuto/>

Ulloa, J. (2015). *Emprendimientos disminuyeron 35% en Costa Rica desde 2012*. Recuperado el 01 de noviembre del 2016 a las 2:00pm, de: http://www.elfinancierocr.com/pymes/emprendedores-emprendimiento-pymes-emprender-negocios-innovacion-mortalidad-crecimiento_0_744525541.html

Wikipedia, La enciclopedia libre (2007). *Código QR*. Recuperado el 22 de octubre de 2016 a las 2:00pm, de: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=C%C3%B3digo_QR&oldid=95088015

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2005). *Creatividad*. Recuperado el 15 de noviembre del 2016 a las 3:00pm, de: <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Creatividad&oldid=95134109>

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2005). *Lienzo de modelo de negocio*. Recuperado el 16 de diciembre del 2016 a las 5:00pm, de: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Lienzo_de_modelo_de_negocio&oldid=93979396

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2013). *Lean startup*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016 a las 5:00pm, de: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Lean_startup&oldid=93116165

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2016). *Investigación*. Recuperado el 13 de octubre del 2016 a las 4:00pm, de: <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Investigaci%C3%B3n&oldid=95417161>

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2016). *Turismo en Costa Rica*. Recuperado el 15 de noviembre del 2016 a las 4:30pm, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_Costa_Rica

Wikipedia, la enciclopedia libre. (2017). *Gobierno electrónico*. Recuperado el 14 de febrero del 2017 a las 03:00pm, de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gobierno_electr%C3%B3nico&oldid=96747916

Entrevistas

Abarca, P. (2017, marzo). Entrevista con Pablo Heriberto Abarca Mora, Presidente de la Cámara Nacional de Turismo, Cámara Nacional de Turismo, San José, Costa Rica.

Andreas, M. (2017, marzo). Entrevista con Andreas Melchior Strehlow, Gerente General de Eventos del Sol, Swiss Travel, San José, Costa Rica.

Christian, B. (2017, marzo). Entrevista con Christian Bogantes Acevedo, Agente de ventas y guía de turismo, Sol Tropical S.A, San José, Costa Rica.

Eduardo, A. (2017, marzo). Entrevista con Eduardo Araya Bolaños, Jefe del Núcleo de Turismo del INA, Instituto Nacional de Aprendizaje, San José, Costa Rica.

María, M. (2017, marzo). Entrevista con María Francinie Madrigal Calvo, Asesora de viajes, Viajes Colón, San José, Costa Rica.

Morris, M. (2017, marzo). Entrevista con Morris Montalto, Jefe de operaciones, Christian Dior, Barcelona, España.

ANEXOS

ENTREVISTA 1: CÁMARA NACIONAL DE TURISMO (CANATUR)

Institución o empresa:	Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).
Nombre:	Pablo Heriberto Abarca Mora.
Puesto que desempeña:	Presidente de CANATUR.
Experiencia en el puesto desempeñado:	12 años en el sector turístico y 3 años como presidente de la Cámara.

P1. En su experiencia, ¿cuáles son los retos que enfrenta actualmente el sector turístico de nuestro país?

Uno de los retos pendientes a nivel país es en definitiva la infraestructura. Otro reto importante es el costo, si bien Costa Rica ha logrado posicionarse en mercados que compran caro el producto que ofrecemos, la competitividad de la región está cada vez más agresiva, por tanto se deben tomar acciones prontas. A nivel de mercadeo, las PYMES deben implementar herramientas como el comercio electrónico y estrategias digitales utilizando las redes sociales.

P2. Actualmente, ¿cuáles planes o proyectos interinstitucionales tiene la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) para potenciar los encadenamientos productivos relacionados con las actividades turísticas, gastronómicas y culturales de nuestro país?

Se está trabajando en un convenio con el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Instituto Costarricense de Turismo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y otras instituciones para perfeccionar los encadenamientos productivos en el sector agrícola. Lo que se pretende es identificar productos locales que se puedan vender directamente a los hoteles o restaurantes de la zona sin que el

productor tenga que venir al Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) y regresar nuevamente el producto que no se haya vendido. Queda pendiente el fortalecimiento en el área tecnológica.

P3. ¿Con cuáles herramientas o recursos cuenta la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) (CANATUR) para apoyar emprendimientos turísticos de base tecnológica?

La Cámara debe ser entendida como un ente que representa, por tanto su objetivo no se centra en generar negocios, si no, velar por aquellos que ya se encuentran afiliados a la Cámara.

P4. El uso de tecnologías de la información es un factor clave para alcanzar mayores niveles de competencia. Según su experiencia, ¿qué beneficios aportaría al sector turístico la implementación de un pase electrónico que permita a los usuarios el acceso de manera ilimitada a diversas atracciones turísticas de la provincia de San José, mediante un precio previamente establecido y asequible?

El turismo está migrando hacia la integración de servicios turísticos, por ejemplo: Trivago, TripAdvisor, Airbnb y demás plataformas buscan integrar tanto el hospedaje, como la alimentación y los tours. A los millennials por ejemplo les gusta ver, comparar y comprar cuando viajan a un determinado destino turístico. En Costa Rica, existen estos servicios, sin embargo se realizan de manera desarticulada, por lo que es necesario la implementación de una plataforma que contenga todas esas opciones en un solo sitio, lo cual sería beneficioso para las empresas y los turistas. La única consideración que tendría es como se trabajaría el tema de las comisiones.

ENTREVISTA 2: INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA)

Institución o empresa:	Instituto Nacional Aprendizaje (INA).
Nombre:	Eduardo Araya Bolaños.
Puesto que desempeña:	Jefe del Núcleo de Turismo del INA.
Experiencia en el puesto desempeñado:	Más de 15 años en el sector turístico.

P1. En su experiencia, ¿cuáles son los retos que enfrenta actualmente el sector turístico de nuestro país?

Hay varios retos a nivel del sector, yo en el INA manejo el área de capacitación, básicamente lo que es la parte de la formación del talento de recurso humano, aquí lo importante sería si nosotros pretendemos ser un país receptor de turismo de alto nivel, tenemos que preparar bien a nuestro personal en el área de capacitación, que la gente esté dominando no un idioma, sino que esté dominando varios idiomas, que tengan las tecnologías de punta bien actualizadas, que tanto un recepcionista como un salonero como un bartender puedan tratar de atender a los turistas en el menor tiempo posible y con una atención de calidad.

Somos un destino turístico muy caro, Costa Rica está ranqueada a nivel internacional como un destino eco turístico de alto nivel, pero también un destino donde el servicio turístico es muy caro, y estamos compitiendo con países centroamericanos que tienen un mismo producto a nivel de turismo. Siento que aquí debemos mejorar mucho nuestro talento humano en cuestión darles esas herramientas necesarias para que el turista se sienta atendido de una forma eficiente o eficaz. Obviamente un turista no va a preferir durar de veinte a treinta minutos en una recepción de un hotel haciendo el check in, si puedo hacer el check in o el check out directamente desde la habitación, es por esto que tenemos que usar muchas herramientas tecnológicas y encargarnos de mejorar mucho en función del talento humano.

P2. Actualmente, ¿cuáles planes o proyectos interinstitucionales tiene el núcleo de turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para potenciar los encadenamientos productivos relacionados con las actividades turísticas, gastronómicas y culturales de nuestro país?

Sí, nosotros tenemos varios años de trabajar en la parte gastronómica con el Ministerio de Cultura, con el ICT y con algunos de los hoteles públicos de mayor renombre de este país, lo que queremos es que los chefs de este país acuñen el concepto de gastronomía tradicional costarricense con un concepto gourmet. Si un turista llega a Perú o a México se encuentra muchas recetas típicas peruanas o mexicanas y eso obviamente al turista le interesa mucho para conocer la gastronomía de todos los países. Este proyecto lo hemos venido trabajando con el Ministerio de Cultura que cada dos años hace concursos de gastronomía típica, invitando a señoras de distintos pueblos para que participen con su receta, luego ellos nos pasan la información a nosotros y nosotros identificamos las recetas más representativas por zona y las transformamos a un concepto más gourmet. Con esto lo que se ha logrado es que platos típicos costarricenses como el casado, el picadillo de arracache, o el picadillo de papa, lo puedan transformar los chefs de los hoteles a un plato que sigue siendo típico, pero bien montado, con un buen colorido. Es por eso que hemos venido trabajando en capacitación con chefs de diferentes hoteles para que ellos vayan apropiándose de este concepto e incorporen las comidas y bebidas típicas costarricenses en los menús de los hoteles.

Se está trabajando un proyecto con el INDER, el ICT, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, CANATUR, ACOPROT, con los microempresarios a nivel de comercio. Por ejemplo, en la fortuna de San Carlos, el INDER tiene productores de café, la idea es que los empresarios hoteleros de la zona de La Fortuna de San Carlos le compren a ese productor los insumos o los productos básicos y no los traigan de otras cadenas a nivel de San José, sino que la misma fuerza laboral la puedan replicar en la economía de la zona local, entonces se está trabajando con la comercialización de productos agrícolas a nivel del sector turismo.

A nosotros como institución nos corresponden los procesos de capacitación, entonces el INDER identifica a los productores y nosotros hacemos los diagnósticos para ver cuáles son las deficiencias que tienen los productores para comercializar un producto, para hacer un plan de negocios, para poder trabajar el costeo de los diferentes productos y obviamente tenemos que trabajar con los empresarios hoteleros para venderles la idea, porque el agricultor puede tener la intención de vender un producto, pero si el precio es más alto al que se lo vende una cadena comercial de San José, no van a vender el producto. Además, el INDER tendría que garantizar la existencia de una cantidad significativa de sus productos para que la empresa o el hotel garanticen tener existencias en sus bodegas.

P3. ¿Con cuáles herramientas o recursos cuenta el núcleo de turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para apoyar emprendimientos turísticos de base tecnológica?

Tenemos el INAPYMES, que es una herramienta donde los productores, prácticamente las medianas y pequeñas empresas del sector, lo que hacen es que le solicitan a la institución apoyo, primero en capacitaciones, entonces por ejemplo, le hacemos un producto a la medida, supongamos que una persona tiene un pequeño emprendimiento turístico en la zona sur, pero tiene problemas en el servicio, o problemas en el costeo o en la comercialización del producto, entonces le solicita al INA que le realice un diagnóstico, el INA va realiza el diagnóstico, ajusta el nivel de necesidad de capacitación a la misma empresa, en el mismo sitio, en el mismo lugar y desarrolla el curso o la capacitación en la empresa con los trabajadores.

Segundo, se les está dando también financiamiento, si hay una empresa que necesita algún tipo de financiamiento para trabajar la parte económica de su empresa o poner un producto en el mercado. El INA lo asesora también con proyectos de emprendimientos y de encadenamientos en ese sentido.

P4. El uso de tecnologías de la información es un factor clave para alcanzar mayores niveles de competencia. Según su experiencia, ¿qué beneficios aportaría al sector turístico la implementación de un pase electrónico que permita a los usuarios el acceso de manera a diversas atracciones turísticas de la provincia de San José, mediante un precio previamente establecido y asequible?

A mí me parece excelente porque con este pase no se estaría especulando con los precios, por ejemplo si se va a un parque nacional como Quepos y tenemos a los guías de turismo que consiguen el pase en 2 dólares, lo revenden al turista a 5 o 10 dólares, muchas veces se especula con el precio, yo creo que con este pase turístico el turista se va a garantizar un precio real, ahí beneficia mucho al sector turismo o a los turistas.

Yo lo implementaría también a nivel de la parte gastronómica, no sólo a nivel de sitios de interés turístico tanto empresas públicas como privadas, sino que utilizaría este pase con emprendimientos turísticos gastronómicos, que la gente sepa que puede ir a desayunar por ejemplo al mercado central, entonces me parece una excelente oportunidad.

Lo único que le veo es el asunto si a mí se me pierde o se extravía como recuperaría el pase. Pero me parece una excelente oportunidad para los turísticos en el sentido que el precio que van a pagar va a ser real y no va a permitir que se especule con los precios que se pagan por los ingresos a los distintos sitios de interés turístico, eso también trasladarlo hasta a sectores de transporte tanto terrestre como acuático, que yo pueda viajar de San José en vía aérea a Quepos o a Golfito o a cualquier otra zona de interés turístico. Lo importante es que le da seguridad al turista también con la utilización del código, si alguien me roba el pase no podría utilizarlo.

ENTREVISTA 3: SOL TROPICAL S.A.

Institución o empresa:	Sol Tropical S.A.
Nombre :	Christian Bogantes Acevedo.
Puesto que desempeña:	Agente de ventas y guía de turismo.
Experiencia en el puesto desempeñado:	Más de 10 años en el sector turístico.

P1. En su experiencia, ¿cuál cree que sea el reto pendiente del sector turístico en Costa Rica, ante la creciente competencia de otros países que ofrecen servicios similares a menor costo?

Desde mi punto de vista los retos actuales son la accesibilidad y la falta de infraestructura vial en ciertos atractivos turísticos como parques nacionales por ejemplo. Además, la señalización de algunos lugares es poca o casi inexistente. La expectativa del turista siempre es muy alta debido a la propaganda que realiza el Instituto Costarricense de Turismo, sin embargo, muchas veces no es lo que realmente se ofrece.

P2. Actualmente, ¿cuáles actividades/tours tienen mayor demanda entre los turistas? Por ejemplo: tours gastronómicos, culturales, ecoturismo, de aventura u otros.

El ecoturismo, turismo cultural, y turismo médico. La tendencia de los turistas europeos y asiáticos es realizar turismo cultural y rural como por ejemplo: avistamiento y fotografía de aves, así como almorzar con locales de la zona. A nivel de turismo médico, alrededor de un 15% los turistas provenientes de los Estados Unidos acuden para cirugías plásticas y revisiones dentales.

P3. ¿Cuáles componentes considera importantes para potenciar las actividades turísticas, gastronómicas y culturales de nuestro país?

A nivel gastronómico, la falta de encadenamientos productivos. Como guía turista siempre debo de organizar itinerarios y nunca he tenido opciones o pequeñas empresas que se acerquen a ofrecer sus productos como tal. Esperaría que a nivel gastronómico, se promueva más y ofrezcan platillos innovadores autóctonos. A nivel de ecoturismo es importante seguir promoviendo nuevos destinos para lograr así un mayor fidelidad por parte del turista, además es importante poner atención a la infraestructura y accesibilidad. A nivel cultural, involucrar la idiosincrasia tica, compartir con los pueblos como en Santa María de Dota por ejemplo o incluso tratar de rescatar las tradiciones de los pueblos indígenas que existen, los cuales lastimosamente representan un porcentaje muy bajo.

P4. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los factores que considera de mayor relevancia cuando se está emprendiendo un negocio en el sector turístico?

Como punto principal, analizar el mercado, específicamente la nacionalidad, edad promedio y propósitos de viaje. Otro punto importante son los destinos a escoger manteniendo variedad en producto, incluyendo cultura, naturaleza y aventura. Otro aspecto importante es el presupuesto del cual disponen. Como último punto y más importante, la estrategia de promoción, es decir como darse a conocer, convencerlos y que compren los servicios.

P5. El uso de tecnologías de la información es un factor clave para alcanzar mayores niveles de competencia. Según su experiencia, ¿qué beneficios aportaría al sector turístico la implementación de un pase electrónico que permita a los usuarios el acceso de manera ilimitada a diversas atracciones turísticas de la provincia de San José, mediante un precio previamente establecido y asequible?

El deseo de conocer más destinos. Es conveniente y portable. Además, a los turistas les gusta utilizar tarjetas y menos dinero en efectivo. A la hora de comprar las entradas a los sitios de interés, la utilización del pase permitiría el ahorro del tiempo tanto del guía turista, como de las agencias y de los mismos usuarios. Podrían aliarse con las agencias de turismo o guías para promover el pase, fijar un monto de comisión y finalmente se de un modelo de colaboración ganar – ganar.

ENTREVISTA 4: SWISS TRAVEL.

Institución o empresa:	Swiss Travel.
Nombre :	Andreas Melchior Strehlow.
Puesto que desempeña:	Gerente General de Eventos del Sol.
Experiencia en el puesto desempeñado:	Más de 12 años en el sector turístico.

P1. En su experiencia, ¿cuál cree que sea el reto pendiente del sector turístico en Costa Rica, ante la creciente competencia de otros países que ofrecen servicios similares a menor costo?

Para mí el reto más grande que enfrenta el sector turístico actualmente es abrir lo que es la oferta, hace falta que se ofrezcan productos y servicios diferentes a lo que ya se está ofreciendo. Se necesita recurrir al turismo rural y al turismo social, por ejemplo. Un punto clave es buscar la diferenciación.

Algo que diferencia a Costa Rica es la diversidad y el tamaño. Es decir, Costa Rica en pocos kilómetros tiene una gran diversidad. La mezcla de diferentes bosques es algo que se tiene que explotar. Actualmente se está explotando mucho el turismo rural, social y especializado, sea aves, agrario, etc. No podemos competir sólo con nuestras playas, hoteles y precios, tenemos que competir con todo lo demás que nos rodea.

P2. Actualmente, ¿cuáles actividades/tours tienen mayor demanda entre los turistas? Por ejemplo: tours gastronómicos, culturales, ecoturismo, de aventura u otros.

Poseen mayor demanda, el tour ecológico, vivencial y de experiencia cultural. Es importante tener en cuenta que debe fortalecerse el involucramiento real con la población, los turistas quieren ver cómo vive realmente la gente, quieren saber de las raíces, costumbres y cultura.

P3. Actualmente, ¿cuáles componentes considera importantes para potenciar los encadenamientos productivos relacionados con las actividades turísticas, gastronómicas y culturales de nuestro país?

Los encadenamientos deben de vigilarse desde todos los puntos posibles, es decir, antes, durante y después de la producción del servicio para asegurar así el desarrollo y la integración de las diferentes zonas donde se pretende dar el servicio como tal. Los turistas están demandando cada vez más tours culturales, vivenciales y de ecoturismo, por tanto las PYMES deberían de aprovechar esta demanda para crear nuevos productos y servicios de calidad. Con respecto a la parte gastronómica, a pesar de que el país tiene potencial para desarrollar ese tipo de turismo, sigue siendo un reto pendiente para todos los que conformamos el sector turístico.

P4. ¿Cuáles son los factores que considera de mayor relevancia cuando se está emprendiendo un negocio en el sector turístico?

En primer lugar, se debe tener un producto diferenciado. Es necesario saber identificar que es lo que quiere el cliente. Por ejemplo, no ofrecer un hotel tipo Riu, si el cliente quiere algo pequeño y relajado. Es fundamental la capacidad de respuesta rápida y con opciones y recomendaciones. No solo se trata de ofrecer lo que piden los clientes, siempre se debe ir más allá. Además, debe tratarse de una operación simple para bajar costos operativos.

P5. El uso de tecnologías de la información es un factor clave para alcanzar mayores niveles de competencia. Según su experiencia, ¿qué beneficios aportaría al sector turístico la implementación de un pase electrónico que permita a los usuarios el acceso de manera ilimitada a diversas atracciones turísticas de la provincia de San José, mediante un precio previamente establecido y asequible?

Cada vez la gente hace más reservaciones en línea. Ya no se trata de que le vendan lo que uno quiere. Es decir, la gente se averigua digitalmente sobre el destino, analiza, compara y compra. Gran parte de la gente no quiere que un vendedor le diga que comprar, prefiere estudiar él mismo el destino y escoger sus propias opciones.

La desventaja es que el cliente no sabe con quién reserva y se da sorpresas. Eso se presta para mas agencias sin pólizas, sin seguros y menos leales y responsables.

ENTREVISTA 5: VIAJES COLÓN.

Institución o empresa:	Viajes Colón.
Nombre :	María Francinie Madrigal Calvo.
Puesto que desempeña:	Asesora de viajes.
Experiencia en el puesto desempeñado:	4 años y 6 meses.

P1. En su experiencia, ¿cuál cree que sea el reto pendiente del sector turístico en Costa Rica, ante la creciente competencia de otros países que ofrecen servicios similares a menor costo?

Más que considerarse un reto directamente para el sector turístico, considero que es un reto donde se ve involucrado también el gobierno, porque bien sabemos que somos un país que a nivel de región estamos muy caros en los costos de los servicios que brindamos y que podríamos casi que compararnos a un país de primer mundo en cuanto

a costos. El problema está en que cobramos, y cobramos caro, pero no le damos al turista la calidad en cuanto a infraestructura vial y en cuanto a transporte, por ejemplo en Europa un turista puede utilizar el servicio Hop-On Hop-Off o utilizar metros y en Costa Rica no contamos con eso.

P2. Actualmente, ¿cuáles actividades/tours tienen mayor demanda entre los turistas? Por ejemplo: tours gastronómicos, culturales, ecoturismo, de aventura u otros.

Enfocándonos al turismo internacional, pienso que principalmente son atraídos por lo que son nuestras playas, el ecoturismo y actividades o tours de aventura. Si nos enfocamos en lo que es el turismo nacional, ellos se enfocan en las playas, quizá ha venido creciendo un poco lo que es el ecoturismo, se han venido promocionando las excursiones de fin de semana, lo que ha incrementado visitas a las cataratas, caminatas a los cerros, etc.

P3. Actualmente, ¿cuáles componentes considera importantes para potenciar los encadenamientos productivos relacionados con las actividades turísticas, gastronómicas y culturales de nuestro país?

Enfocándome en pequeñas empresas que pueden tener relaciones con grandes cadenas hoteleras del país, creo que son tres los puntos básicos. En primer lugar, es importante el apoyo del gobierno en financiamiento para PYMES. En segundo lugar, la planificación de la empresa. En tercer lugar, el mercadeo que se desarrolle debe ser muy fuerte, se tiene que tener el conocimiento del área para que se logren concretar las relaciones entre compañías y se de ese intercambio. Por ejemplo, pensemos en la pequeña empresa de legumbres y verduras que le supe todas esas necesidades al Hotel Hilton. ¿Cómo llegan esas pequeñas empresas ahí? La base está en una buena administración, la planificación, ese apoyo del gobierno para que esas pequeñas empresas logren relacionarse con esas grandes empresas, hoteles, restaurantes y así poder lograr esas relaciones comerciales entre compañías.

P4. ¿Cuáles son los factores que considera de mayor relevancia cuando se está emprendiendo un negocio en el sector turístico?

El primer factor es ofrecer siempre un producto de calidad y tratar de que siempre esa empresa tenga algo que lo haga diferente. El segundo factor es el mercadeo, el lograr llegar a ese nicho que si por ejemplo es el sector europeo, poder llegar a ese mercado. Es importante además, que el servicio al cliente que se brinde sea de calidad. La buena administración pienso que es otro factor importante.

P5. El uso de tecnologías de la información es un factor clave para alcanzar mayores niveles de competencia. Según su experiencia, ¿qué beneficios aportaría al sector turístico la implementación de un pase electrónico que permita a los usuarios el acceso de manera ilimitada a diversas atracciones turísticas de la provincia de San José, mediante un precio previamente establecido y asequible?

Definitivamente el turismo en Costa Rica se ha enfocado en lo que es la zona de Guanacaste, La Fortuna y el Pacífico Sur y se ha dejado abandonado el sacarle provecho y apreciar la ciudad, La Gran Área Metropolitana. San José cuenta con infinidad de lugares para disfrutar y no los hemos ofrecido a los turistas. Se debe apreciar lo que es toda la estructura de correos de Costa Rica, el Teatro Nacional, el Teatro Popular Mélico Salazar, poder ir a comerse un helado de sorbetera al Mercado Central de San José. También sería ideal aprovechar toda esta zona de Barrio Escalante que tiene ahora nuevos restaurantes. Si se potencializara esa parte sería una gran oportunidad para enseñar la capital y dar a conocer la idiosincrasia costarricense. Lo mismo sucede con la provincia de Alajuela que tiene lugares muy bonitos, Heredia también, por ejemplo visitar Barva, aprovechar los festivales de mascaradas por ejemplo.

Me parece una excelente idea este pase que usted propone porque definitivamente le daría otro enfoque y otro aprovechamiento a lo que es el turismo en el país y le ayudaría a todos esos pequeños negocios a que no dependan sólo de los nacionales que vamos a San José a hacer un mandado y por casualidad nos comemos un helado de sorbetera,

sino que más bien es mezclado con el turismo, entonces influiría positivamente en el crecimiento de esos negocios. Además, la utilización de un pase de ese tipo le permitiría a los turistas tener acceso a distintas atracciones por un precio justo.

Nombre :	Morris Montalto.
Puesto que desempeña:	Jefe de Logística de Christian Dior (Barcelona).
Edad:	36 años.
Nacionalidad:	Italiano, reside en España desde hace más de 6 años.

P1. ¿Qué experiencia tuvo de su visita a Costa Rica el pasado mes de Noviembre?

Tuve problemas con el servicio público. Se debe mejorar el transporte público, es muy difícil para nosotros los turistas porque hay poca información, pude movilizarme porque tenía muchos conocidos locales que me decían que buses tomar y qué hacer. Además, el servicio de los buses es muy malo y hay poca información con respecto a los horarios. Aparte de eso las distancias son muy largas, tuve que esperar una hora y media por un bus y luego viajar cuatro horas para poder llegar a Manuel Antonio. No tenía alojamiento, no tenía nada, sólo tenía la mochila, pasaporte y dinero. Cuando llegué a Manuel Antonio le pregunté a los locales por un hostel barato y me cobraron el equivalente a diez euros por la noche. El parque nacional Manuel Antonio me encantó.

P2. ¿Qué opinión tiene sobre los precios que se le ofrecen a los turistas en Costa Rica?

Con respecto a los precios que pagamos los turistas no lo veo justo, por el hecho que nosotros los turistas pagamos el triple de lo que pagan los locales. O sea los locales pagan 2 euros y nosotros pagamos 10 euros. Yo creo que Costa Rica es un país muy caro si lo comparamos con otros países de Centroamérica, por el servicio que dan. Los precios son muy parecidos a los de Europa, tal vez un 5% menos, pero es muy muy caro. El comer también, los restaurantes son muy caros. Yo me hospedé en Barrio Escalante,

comí en los restaurantes de la zona que están alrededor de Barrio Escalante, los restaurantes son muy bonitos, pero son muy caros. Visitar el Volcán Poás es muy caro, la entrada es muy cara y ver el cráter tarda si acaso 5 minutos. *Pero la naturaleza que tiene Costa Rica no tiene precio.*

P3. ¿Qué opinión tiene sobre la gastronomía y la cultura de Costa Rica?

A nivel gastronómico me gustó mucho, pero no hay tanta gastronomía local, debería explotarse más esa parte. A nivel cultural, obviamente lo comparo con Europa, no tienen historia tanto como Europa, pero tienen la cultura más natural que la nuestra, es una experiencia diferente, es una experiencia más única, particular. Me encantó mucho como la gente me trataba, me sentí como si estuviera en casa, me sentí querido. Yo salía con la gente local, salía a correr, a andar en bicicleta, hacía los contactos a través de internet. Cuando me fui a Manuel Antonio, estaba solo, me quedé en un hostel y conocí a varia gente, al final estuve con ellos.

P4. ¿Utilizaría un pase turístico similar al Barcelona Pass, en Costa Rica?

Yo sí utilizaría un pase como el que se propone, sería ideal que se incorpore más información sobre cómo llegar a los sitios, además que haya un precio establecido para que sea más justo el precio que tenemos que pagar los turistas.