Universidad de Costa Rica.
Sede del Pacífico.

Proyecto de graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas.

Propuesta de diversificación de servicios turísticos en la Cooperativa Nacional Autogestionaria de Transporte Marítimo R.L.

Elaborado por:
Hellen Patricia Chaves Villalobos
Jorge Eduardo Martínez Granados
Juan Carlos León Soto

Tutor:
Lic. Álvaro Pérez Guevara.

Lectores:
Mba. Jorge Arturo López Romero
Lic. Héctor Trejos Benavides

Puntarenas, 2006

Hoja de aprobación

En la Universidad de Costa Rica, Sede del Pacífico, fue presentada a discusión pública el Trabajo Final de Graduación titulado ***"Propuesta de diversificación de los servicios turísticos en la Cooperativa Nacional Autogestionaria de Transporte Marítimo R.L."*** confeccionado por los estudiantes Hellen Patricia Chaves Villalobos, Jorge Eduardo Martínez Granados y Juan Carlos León Soto, quienes para graduarse se acogieron a la opción de Seminario de Graduación.

El tribunal examinador estuvo integrado por el MSC. Susan Chen Mok, el MBA. Alexis Bustos, el Lic. Álvaro Pérez Guevara, el MBA. Jorge Arturo López Romero y el Lic. Héctor Trejos Benavides.

Los estudiantes hicieron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del tribunal los interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el presidente del mismo, les otorga el grado de ***Licenciados en Dirección de Empresas*** a: Hellen Patricia Chaves Villalobos, Jorge Eduardo Martínez Granados y Juan Carlos León Soto.

MSC. Susan Chen Mok
Presidente del Tribunal

MBA. Alexis Bustos
Integrante del Tribunal

Lic. Álvaro Pérez Guevara
Tutor de Tesis

MBA. Jorge Arturo López Romero
Lector

Lic. Héctor Trejos Benavides
Lector

Dedicatoria

Deseamos dedicar este Trabajo Final de Graduación a nuestras familias, por la ayuda, comprensión y apoyo incondicional que nos brindaron siempre, para llevar a cabo de excelente forma este proyecto.

Igualmente a nuestros amigos y compañeros, que de una u otra forma nos han dado el ánimo y el aliento para seguir adelante en nuestros años de estudio.

Hellen Chaves Villalobos
Jorge Eduardo Martínez Granados
Juan Carlos León Soto

Prefacio

La presentación de este trabajo constituye la culminación de un gran esfuerzo en el camino de la superación personal del grupo que lo confeccionó.

Con este se pretende analizar y brindar opciones viables en el ámbito mercado lógico que podría implementar COONATRAMAR R.L. para llevar a cabo su integración y ampliación de servicios al mercado turístico.

El objetivo fundamental es el de proporcionar a la empresa una propuesta de diversificación de servicios turísticos en la zona del golfo de Nicoya, que permite ir acorde con su función en el desarrollo de la región y de sus asociados.

La investigación ha sido desarrollada en seis capítulos, distribuidos de la siguiente forma:

I. Contexto y marco teórico:
Hace una breve reseña histórica de la provincia de Puntarenas, así como de la evolución del cooperativismo en nuestro país y aspectos teóricos importantes de la propuesta.

II. Diagnóstico general de la empresa:
Contiene una reseña histórica de la cooperativa y una descripción amplia de aspectos legales y constitutivos, así como de las áreas: organizativa, mercadeo, financiera y contable.

III. Análisis de la situación actual de la empresa:
En este capítulo se analiza lo descrito en el capítulo anterior, en lo referente a las áreas que constituyen la empresa como lo son: organizativa, mercadeo, financiera y contable.

IV. Investigación de mercado:
Este capítulo reúne toda la información, mostrada gráficamente, recopilada por medio de la encuesta aplicada a 250 usuarios del servicio de cabotaje prestado por la compañía, con el fin de poder concluir posteriormente sobre los resultados obtenidos.

V. Propuesta de diversificación turística:
Analizada la situación que presenta la empresa actualmente, dentro de este capítulo diseñamos una propuesta para la implementación de servicios, dirigidas al segmento turístico, en los que se incluyeron aspectos tales como: misión y visión propuestas, estructura organizativa propuesta, beneficios del marco legal si es aceptada como proyecto de interés turístico, necesidades de activos y personal, elementos de la mezcla de mercadotecnia que intervendrían en la propuesta, y los alcances y limitaciones de la propuesta.

VI. Conclusiones y Recomendaciones:
Aquí se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias, para que la propuesta de diversificación turística que se sugiere a la empresa pueda cumplir con los objetivos previstos. Finalmente se listan las fuentes bibliográficas citadas en este documento, además de sus correspondientes anexos.

Reconocimientos

En primer término, queremos agradecer a Dios, por darnos la fuerza, voluntad y entendimiento necesario para concluir este proyecto.

Queremos agradecer al grupo de profesores que intervinieron en su elaboración, quienes por medio de sus mejores y más claras recomendaciones, sugerencias y consejos nos guiaron para cumplir y concluir con éxito este trabajo.

En general, gracias a ellos y a todas aquellas personas que de una u otra forma nos prestaron su ayuda para lograr que este proyecto se hiciera realidad.

Hellen Chaves Villalobos
Jorge Eduardo Martínez Granados
Juan Carlos León Soto

Índice general

CAPÍTULO I:

1. Contexto y Marco Teórico.
   - 1.1 Reseña Histórica de Puntarenas....2
   - 1.2 Evolución del Cooperativismo en Costa Rica....5
   - 1.3 Aspectos teóricos de la propuesta de diversificación de servicios turísticos en COONATRAMAR R.L....8

CAPÍTULO II:

2. Diagnóstico General de la Empresa.
   - 2.1 Reseña Histórica de COONATRAMAR R.L....14
   - 2.2 Aspectos constitutivos y legales de la empresa....15
   - 2.3 Área organizativa actual....21
     - 2.3.1 Misión y visión....21
     - 2.3.2 Valores....22
     - 2.3.3 Estructura organizacional....22
     - 2.3.4 Descripción de los activos de la empresa....29
   - 2.4 Área de Mercadeo....31
     - 2.4.1 Producto....31
     - 2.4.2 Plaza....32
     - 2.4.3 Precio....33
     - 2.4.4 Promoción....34
   - 2.5 Área Financiera y Contable....34
     - 2.5.1 Área Financiera....34
     - 2.5.2 Área Contable....37

CAPÍTULO III:

3. Análisis de la situación actual de la empresa.
   - 3.1 Área Organizativa....43
   - 3.2 Área de Mercadeo....44
   - 3.3 Área Financiera y Contable....46

CAPÍTULO IV:

4. Investigación de Mercado.
   - 4.1 Metodología....49
   - 4.2 Investigación de Mercado....51

CAPÍTULO V:

5. Propuesta de Diversificación Turística.
   - 5.1 Misión y Visión propuesta....64
   - 5.2 Estructura organizativa propuesta....64
   - 5.3 Marco legal para la implementación de la propuesta....66
   - 5.4 Área Administrativa....68
     - 5.4.1 Necesidades de personal....68
     - 5.4.2 Activos necesarios para la implementación de la propuesta....68
   - 5.5 Descripción de la zona geográfica donde se implementará la propuesta...69

5.6 Elementos de la mezcla de mercadotecnia de la empresa....73
5.6.1 Producto....73
5.6.2 Plaza....75
5.6.3 Precio....76
5.6.4 Promoción....77
5.6.4.1 Publicidad....77
5.7 Área Financiera....82
5.7.1 Costo de la implementación de la propuesta....82
5.7.1.1 Costo del recurso humano adicional....82
5.7.1.2 Costo del plan de medios....84
5.8 Alcances y limitaciones de la propuesta....86
5.8.1 Alcances....86
5.8.2 Limitaciones....87

CAPÍTULO VI:

6. Conclusiones y Recomendaciones.
6.1 Conclusiones....90
6.2 Recomendaciones....91
6.3 Bibliografía....92
6.4 Anexos....96

Índice de cuadros y gráficos

CUADRO Nº 1: Distribución por sexo de los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 51
GRÁFICO Nº 1: Distribución por sexo de los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 51

CUADRO Nº 2: Distribución por edades de los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y playa Naranjo, julio 2004 52
GRÁFICO Nº 2: Distribución por edades de los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 52

CUADRO Nº 3: Motivos de utilización del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004. 53
GRÁFICO Nº 3: Motivos de utilización del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 53

CUADRO Nº 4: Frecuencia de uso del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 54
GRÁFICO Nº 4: Frecuencia de uso del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 54

CUADRO Nº 5: Usuarios que viajan acompañados durante el servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 54
GRÁFICO Nº 5: Usuarios que viajan acompañados durante el servicio entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 55

CUADRO Nº 6: Cantidad de acompañantes durante el servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 55
GRÁFICO Nº 6: Cantidad de acompañantes durante el servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 56

CUADRO Nº 7: Otro medio utilizado por los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 56
GRÁFICO Nº 7: Otro medio utilizado por los usuarios del servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 57

CUADRO Nº 8: Motivos de utilización de vías alternas al servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 57
GRÁFICO Nº 8: Motivos de utilización de vías alternas al servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo, julio 2004 58

CUADRO Nº 9: Aspectos importantes del personal de COONATRAMAR R.L., julio 2004 58
GRÁFICO Nº 9: Aspectos importantes del personal de COONATRAMAR R.L., julio 2004 59

CUADRO Nº 10: Variables importantes del servicio brindado por COONATRAMAR R.L., julio 2004.....59
GRÁFICO Nº 10: Variables importantes del servicio brindado por COONATRAMAR R.L., julio 2004.....60

CUADRO Nº 11: Servicios adicionales que le gustaría brinde COONATRAMAR R.L., julio 2004.....60
GRÁFICO Nº 11: Servicios adicionales que le gustaría brinde COONATRAMAR R.L., julio 2004.....61

CUADRO Nº 12: Medio en se entero del servicio que presta COONATRAMAR R.L., julio 2004.....61
GRÁFICO Nº 12: Medio en se entero del servicio que presta COONATRAMAR R.L., julio 2004.....62

Resumen

El mercadeo de servicios comienza a ser una actividad reconocida y aceptada desde 1950, como una de las ramas del mercadeo, dado que los servicios están presentes en todas las situaciones de nuestro diario vivir. Hablar de servicios, es hablar de necesidades de la vida diaria de las personas. En las últimas décadas, el sector de los servicios ha crecido en todo el mundo y nuestro país no ha sido la excepción, ya que día a día más empresas e individuos le brindan mayor importancia a esta área.

Este crecimiento, hizo que la Cooperativa Nacional Autogestionaria de Transporte Marítimo R.L. viera como una necesidad latente actualizar el negocio y diversificar los servicios ofrecidos, extendiéndose hacia el plano turístico pensando en ***"... ir más allá de un servicio de cabotaje, hacia una propuesta firme, continua e integrada en materia turística..."***, como táctica paralela, complementaria y determinante en el logro de la estabilidad económica, crecimiento e independencia empresarial a mediano plazo.

El transporte marítimo de nuestro país, se caracteriza por ofrecer un servicio básico a los usuarios, al dejar de lado aspectos importantes y necesarios hoy en día, que se pueden ofrecer con la finalidad de alcanzar una mayor personalización en la prestación de servicios, dar valor agregado y diferenciación del servicio.

Por ello, al tomar en cuenta el entorno económico de nuestro país y el internacional, es una prioridad para las empresas ser eficientes y eficaces en el uso de sus recursos, incluso, muchas organizaciones buscan nuevos segmentos de mercado en los cuales incursionar, con el fin de asegurar su permanencia en este.

Con base en lo anterior, presentamos la propuesta de ***"Diversificación Turística en la Cooperativa Nacional Autogestionaria de Transporte Marítimo R.L."***, el cual pretende brindarle a la cooperativa, una herramienta técnica que le permita lograr sus objetivos en este nuevo segmento del mercado que desea desarrollar.

Objetivos del Trabajo de Investigación

Objetivo General:

- Proporcionar a COONATRAMAR R.L. opciones viables en el área mercadeo, para implementar la propuesta de diversificación de servicios turísticos en el Golfo de Nicoya.

Objetivos Específicos:

- Analizar la estructura y recursos disponibles con que cuenta la empresa, con el fin de definir una propuesta de mercadeo, que dé valor agregado a sus servicios y que sean consecuentes con su misión, sus valores, sus objetivos y su visión a futuro.

- Determinar los recursos que pueden ser utilizados en la implementación de la propuesta de diversificación y mercadeo de servicios, para el desarrollo de actividades turísticas en la zona.

- Determinar los medios de comunicación y promoción más adecuados, a través de los cuales COONATRAMAR R.L. pueda divulgar y dar a conocer los nuevos servicios y actividades en el sector turismo a las que se enfocará la empresa.

- Desarrollar una propuesta de actividades turísticas en el Golfo de Nicoya, que permita a COONATRAMAR R.L. diferenciar y diversificar sus servicios, y optimizar sus recursos.

Capitulo I

Contexto y marco teórico

1.1 Reseña Histórica de Puntarenas.

Costa Rica abarca un territorio de 51.100 kilómetros cuadrados, área que se considera, a nivel latinoamericano, relativamente pequeña. Al igual que otros 5 de los 7 países de América Central, tiene acceso a ambos océanos, lo cual es una gran ventaja para un país de esta dimensión.

Nuestro país tiene una longitud litoral de 1.228 kilómetros, de los cuales 1.016 pertenecen al litoral pacífico, donde existe una gran variedad de accidentes de importante significado geográfico, por la existencia de fenómenos y procesos geomórficos variadísimos tales como barras, flechas, albuferas, entre otras.

La ciudad de Puntarenas, capital de la provincia del mismo nombre, es el principal puerto del país en la vertiente del pacífico y está localizada en las coordenadas geográficas 9°58' de latitud norte y 84°50' de longitud oeste. Se emplaza sobre un banco de arena que penetra sobre el Golfo de Nicoya con 16 kilómetros de largo y 550 metros de ancho, aproximadamente. La ciudad está prácticamente rodeada de mar, y su continuidad con el continente lo tiene a través de una lengüeta, que sufre una fuerte estrangulación en el sitio denominado ***"La Angostura"***, por donde atraviesa la línea férrea y la carretera de acceso, restringida en su ancho normal.

Sobre la procedencia del nombre de Puntarenas, desde un punto de vista técnico, encontramos que la geomorfología litoral le da el nombre de ***"arena flecha"*** a este tipo de formación arenosa, como una prolongación sedimentaria de la costa en forma alargada, unida a tierra firme por un lado y terminando la otra punta en agua abierta. Algunos sinónimos de flecha son los términos barra de arena, espiga, barra de espiga, lengua de tierra, banco de arena o más popularmente conocida como punta.

La flecha se alarga de este a oeste, ligeramente inclinada hacia el Sur, en el mismo sentido del paralelo 10° latitud norte. El contorno meridional de bastante regularidad, se debe probablemente a los trabajos de aterraplanamiento, necesarios para el tendido de la vía férrea, cuya construcción data del año de 1910, y a cuyo costado se encuentra una larga playa.

Hacia el lado del Estero, en cambio, el contorno es bastante irregular, comienza con un ancho de 50 metros en La Angostura, que progresivamente aumenta hasta el lugar donde se encuentra la plaza de fútbol "La Chanchera". A partir de aquí, mantiene cierta uniformidad de 80 metros llegando a un nuevo ensanchamiento de 175 metros a la altura de la Escuela Nuestra Señora de Sión, sigue luego una disminución hasta 130 metros en la antigua planta enlatadora de atún, posteriormente, sufre un nuevo ensanchamiento bastante brusco logrando los 550 metros entre el Muelle Mayor (actual muelle de cruceros) y el conocido muellecito (detrás del mercado municipal). De nuevo, disminuye en la calle 24 donde se observa un ancho de 320 metros, posteriormente, se ensancha a 380 metros y continúa bastante regular hasta su terminación. En esta última parte, la regularidad se debe a los trabajos de dragado que se efectuaron con el objeto de establecer ahí el atracadero del ferry.

La ***arena flecha***, se empieza a formar cuando los sedimentos fueron arrastrados por aguas profundas y transportados a lo largo de la costa por las olas y corrientes litorales, donde formaron bancos de arena y playas, asimismo, barras y flechas donde aminora el poder de transporte del material.

El proceso de formación de la flecha posiblemente comenzó a partir del sustrato rocoso existente en la parte oriental de la ciudad. Los que conocen la ciudad de Puntarenas, saben que durante la época de lluvia, en los terrenos frente al Hospital Monseñor Sanabria, siempre hay agua de lluvia que no se filtra y es en este punto donde, según todas las evidencias, donde se inició la formación de la flecha de Puntarenas, pero por etapas sucesivas. Se formó primero todo el terreno que hoy conocemos como Chacarita, bajo la acción de la corriente litoral, hasta que alcanzó el estero de Chacarita o el río Naranjo, a partir de ese momento apareció una contra-fuerza, que es la desembocadura del río Naranjo la cual no permitió la unión. La continuación del proceso ha sido de trascendencia considerable, por un lado, el estero colaboró en la formación de la espiga arenosa lo cuál le dio un contorno sinuoso; por otro, creó una barrera para la circulación y depósitos en aguas profundas de la carga sedimentaria, que el estero y los pequeños cursos de agua traían hacia el noroeste. La escasa profundidad de un metro o menos de la orilla interior del Golfo de Nicoya, ha hecho propicias las condiciones para el depósito del material sedimentario y consecuentemente, el anegamiento del área, la formación de marismas y manglares hasta un poco más allá de Punta Morales.

Al parecer, la formación de la flecha arenosa, debe entenderse en el sentido de una múltiple alimentación, por un lado, la carga proveniente del importante sistema fluvial del río Tempisque y la presencia de otros cursos de agua menores, como la de los ríos Lagarto, Guacimal y Aranjuez, que vacían sus aguas y sedimentos en el interior del Golfo de Nicoya. Los mismos deben llegar hasta el área con la corriente de descarga de la marea baja y las olas oblicuas (generadoras de la corriente del litoral) los cuales contribuyen a depositar los materiales. La otra fuente de alimentación debe provenir del océano, mediante otro sistema, el de olas más enérgicas que vienen con las mareas altas que acarrean los sedimentos externos, especialmente, los que depositan el río Grande de Tárcoles y el río Barranca.

Puntarenas está comunicada con el resto del país por vía marítima y buenas vías de transporte. La carretera es asfaltada y transitable durante todo el año. Su topografía es plana y no excede de los 3 metros sobre el nivel del mar, el clima es tropical y la temperatura promedio a la sombra es de 25°C y al sol de 36°C. El régimen de lluvia es intenso de mayo a noviembre y la precipitación media corresponde a los 200 cm^3 al año.

Dentro del paisaje que presenta la ciudad, se destacan sus excelentes playas y un mar tranquilo, con islas frente a la ciudad como lo son: San Lucas, Pan de Azúcar, Guayabos y Muertos, entre otras, que constituyen una barrera de las corrientes del Golfo de Nicoya, y sirven de marco al conjunto, al darle variedad y mayor riqueza turística a la ciudad.

El proceso geomórfico que dio origen a la flecha de arena, donde se ubica actualmente la ciudad de Puntarenas, data de apenas dos siglos, prueba de ello es que en el primer levantamiento cartográfico del Golfo de Nicoya, realizado por don Gonzalo Fernández de Oviedo y Valdés, en el mapa que elaboró como resultado de su viaje a esta región, alrededor de 1529, no aparece Puntarenas, pero si se destaca el puerto de Herradura y dos ríos, que hoy se denominan Grande de Tárcoles y Jesús María.

La fecha más antigua en que aparece el nombre de Puntarenas, es en un documento del Archivo Nacional del 13 de febrero de 1720, que hace mención a la llegada del pirata Chipperton a esa zona, indicando que se vio una vela de embarcación pequeña en la Punta de Arena.

Don Miguel Antonio de Unanué, fue propietario de una extensa hacienda ubicada tras los manglares y el estero, al norte de la ciudad de Puntarenas y que hasta la fecha, lleva el nombre de El Palmar. Don Miguel determinó que podía utilizar la lengüeta arenosa como lugar de embarque y desembarque, por lo que se le considera descubridor de Puntarenas como puerto, pero, sin ser reconocido oficialmente como tal, este acontecimiento fue fechado el 17 de marzo de 1765.

El 17 de setiembre de 1858, durante la administración de Don Juan Rafael Mora Porras, se creó la ley Nº 10, que le confirió la categoría de ciudad a la población de Puntarenas, gracias a ella, fue que se determinó como puerto definitivo en 1864, que la ciudad se afirma como tal, llegando a afianzarse más tarde con la construcción del muelle inaugurado en 1872.

Otro de los acontecimientos que ha marcado el desarrollo de Puntarenas como ciudad, lo constituye la construcción de la carretera que la uniría con la capital San José, en la administración del General Tomás Guardia.

De los proyectos que ha ayudado a reactivar la actividad turística de la zona en los últimos años, se destaca el denominado ***"Puntarenas por siempre"***. El 19 de julio de 1996 se firma el convenio con la República de Taiwán, logrando de esta manera, una donación que permitió la remodelación del antiguo muelle, para convertirlo en un muelle para cruceros, además, la mejora de la zona turística de Puntarenas (al lado de la playa) y la construcción del Parque Marino, como sus principales obras en el conocido "Paseo de los turistas".

1.2 Evolución del Cooperativismo en Costa Rica.

La idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos, aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto, los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener bienes y servicios indispensables.

Así pues, los historiadores del cooperativismo señalan como sus antecedentes:

- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios.
- La colonia comunal de los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto.
- Las sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas.
- La vida agraria entre los germanos.
- Las organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos; y la Zadruga de los serbios.
- Las organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los incas y los aztecas.

Es necesario, reconocer también, la influencia que tuvieron algunas publicaciones utopistas en el desarrollo del cooperativismo, entre las cuales se pueden mencionar:

- La República de Platón (428-347 AC).
- Utopía de Tomás Moro (1480-1535).
- La nueva Atlántida de Francis Bacón (1561-1626).

En el desarrollo del cooperativismo, es importante mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente, en Gran Bretaña, en el lapso entre 1750 y 1850, como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial, no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias, el de la lanzadera y la hiladora mecánica, que transformaron la industria textil.

La influencia de la revolución industrial, con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se aprecian, la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador y la que podemos denominar ***cooperativa***. Esta última tuvo por causa inmediata, el hecho de que en Inglaterra, muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas como

son la mala calidad, la pesa equivocada y los precios muy altos. De esta manera, los trabajadores pensaron que al unir sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, se originó así, la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte, el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo, cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, lo que hoy en día se denomina trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale Inglaterra, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y constituyeron una organización para el suministro de artículos de primera necesidad, denominada: ***"De los probos pioneros de Rochdale"***. La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados, que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común, siendo este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña.

En nuestro país quizá, la referencia más antigua a un concepto específico de asociación, es la que aparece en el periódico La Crónica de Costa Rica, el 16 de febrero de 1859. El artículo explicaba que en las grandes ciudades, los gremios de artesanos y jornaleros (por medio del espíritu de asociación) fundaban cajas de ahorro, en las cuales depositaban sus escasos ingresos. Añadía el artículo, que tales fondos permitían a los proletarios un seguro para la vejez o enfermedad. Hacía referencia también, a otro tipo de asociación, que era el de dar participación en las ganancias a los operarios en sustitución del jornal.

En general, el artículo periodístico proporciona una idea del contexto en que se constituye el primer hecho concreto de cooperativismo. En La Gaceta, número 35, del 8 de noviembre de 1868, se informaba que se estaba formando una asociación de artesanos que pretendía establecer una caja de socorros según el principio de reciprocidad. Se decía que con el objeto de tener derechos cooperativos, tal sociedad presentaría sus estatutos al Gobierno. Además de hacer operaciones de préstamos a miembros indigentes, la asociación pretendía ejecutar la compra de materiales y la venta de artículos manufacturados.

Un momento bastante conocido y citado por los estudiosos del desarrollo de la organización social en Costa Rica, es el 13 de enero de 1874. En esta fecha (así informaba La Gaceta del 24 de enero de ese año) se inició en la capital, de manera entusiasta, la primera asociación de artesanos que ha existido en la República:

> *"...entre doscientos cincuenta y trescientos artesanos se congregaron, bajo la presidencia del señor Canónigo Francisco Calvo. Espontáneamente, los concurrentes determinaron poner la asociación al amparo del general Tomás Guardia. El General se mostró sumamente complacido, apoyó la idea de la mencionada asociación y ofreció que favorecería el desarrollo de una institución que él desea ver cimentada...".*

En marzo de 1874, se publica un artículo sobre "El interés del capital y las utilidades", en este, además de exponer cómo nacen las necesidades de crédito, de asociación de capital, de retribución por jornal, explicado en un lenguaje sencillo, aparece por primera vez expresado en nuestro país el término ***"cooperativa"***.

1.3 Aspectos teóricos de la Propuesta de Diversificación de Servicios Turísticos en COONATRAMAR R.L.

Uno de los conceptos fundamentales que es necesario tener claro para el desarrollo del proyecto de graduación, es el tipo de organización en la cual se llevará a cabo dicho trabajo, por lo que procedemos a definir, según la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Nº 6756 del 5 de mayo de 1982:

> ***Cooperativismo*** *es una asociación voluntaria de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, duración indefinida y de responsabilidad limitada, en la que los individuos se organizan para satisfacer sus necesidades y promover el mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en la cual el motivo del trabajo, producción y consumo, es el servicio y no el lucro.*

Otra definición más sencilla que encontramos para el cooperativismo es la siguiente:

> ***Cooperativismo*** *es una asociación organizada en forma voluntaria, por un grupo de personas para darse a sí mismas un servicio que necesitan. Así la cooperativa, les brinda servicios que vienen a resolver problemas que son comunes a todos ellos.*

Dentro del sector cooperativo, existen muchos tipos de asociación, de acuerdo con las diferentes necesidades de los grupos organizados, por lo que se hace imperativo delimitar el tipo de cooperativa en la que se va a desarrollar en este trabajo de investigación.

> ***Cooperativa autogestionaria*** *es aquella cooperativa organizada para la producción de bienes y servicios, en los cuales los trabajadores que la integran, dirigen todas las actividades de la misma. Aportan directamente su fuerza de trabajo, con el fin de realizar actividades productivas y de recibir en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social* [1].

Como elementos teóricos directamente relacionados con el área de la administración que se utilizarán en el desarrollo de este proyecto de graduación y que tienen gran relevancia para sustentar de manera técnica el presente trabajo, podemos mencionar los conceptos dados por Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro: *"Administración, una perspectiva global"*:

- ***Planeación:*** formulación de objetivos, estrategias, políticas y programas dentro de un curso de acción para lograrlas.

- ***Organización:*** sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación. Estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada que formula procedimientos y misiones.

---

[1] Quirós, A. (2000). Fichas de Estudios Sociales para bachillerato. Costa Rica: Litografía e Imprenta Lil S.A. (p. 247).

- ***Dirección:*** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Clave en la toma de decisiones del negocio.

- ***Control:*** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los acontecimientos se ajusten y adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Es necesario mencionar los componentes de la mezcla de mercadeo y otros términos relacionados, ya que gran parte del trabajo de investigación se enfocará sobre esta área.

- ***Producto:*** bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta.

- ***Precio:*** cantidad de dinero que se debe pagar para obtener el producto o servicio.

- ***Plaza (Distribución):*** actividades de la empresa para poner el producto o servicio a la disposición de los consumidores meta.

- ***Promoción:*** actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren.

    - ***La venta personal:*** presentación directa de un producto o servicio que se hace a un comprador potencial.

    - ***La publicidad:*** comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente definido.

    - ***La promoción de ventas:*** su finalidad es complementar la publicidad y la venta personal; por lo general incluye un incentivo temporal que estimula la compra.

- ***Las relaciones públicas:*** gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas de una organización, de sus productos o servicios[2].

Otros conceptos de gran relevancia, que igualmente serán utilizados, son los que corresponden al área administrativa, que a continuación se detallan:

- ***Cultura organizacional:*** conjunto de nociones importantes, tales como las normas, valores, actitudes y creencias, que comparten los miembros de la organización[3].

- ***Capacitación Técnica:*** es el proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores de las habilidades básicas que necesitan tener para desempeñar su trabajo[4].

- ***Objetivo:*** una meta que, en términos comparativos, se caracteriza por un período más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados[5].

- ***Organigrama:*** cuadro que muestra los títulos de las posiciones de los administradores y los conecta por medio de líneas que indican la responsabilidad y subordinación[6].

- ***Competencia:*** parte de la capacidad que determina la habilidad de la empresa para volver efectivo un tipo específico de comportamiento[7].

- ***Presupuesto:*** estado cuantitativo de los recursos que se asignan a las actividades planeadas durante lapsos de tiempo[8].

---

2 Stanton, W. Fundamentos de Marketing. (p. 482).
3 Stoner, J. y Freemen, E. (1999) Administración (Quinta edición). México: Editorial Prentice Hall (p. 747).
4 Dessler, G. (1991). Administración de Personal (Cuarta edición). México: Editorial Prentice Hall (p. 789).
5 Stoner, J. y Freemen, E. (1999) Administración (Quinta edición). México: Editorial Prentice Hall (p. 750).
6 Dessler, G. (1991). Administración de Personal (Cuarta edición). México: Editorial Prentice Hall (p. 797).
7 Hansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (Segunda edición). Editorial Addison-Wesley Iberoamericana (p. 515).
8 Stoner, J. y Freemen, E. (1999) Administración (Quinta edición). México: Editorial Prentice Hall (p. 751).

- ***Costo:*** valor sacrificado para adquirir bienes o servicios en términos monetarios mediante reducción de activos o al incurrir en pasivos al obtener los beneficios[9].

- ***Gasto:*** costo de bienes y servicios consumidos en el proceso de generar el ingreso[10].

- ***Eficacia:*** consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados[11].

- ***Eficiencia:*** logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas[12].

---

[9] Polimeni, R. y otros (1997). Contabilidad de Costos (Tercera edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill (p. 11).

[10] Meigs, R. (1995). Contabilidad, la base para decisiones gerenciales (Octava edición). España: Editorial Mc Graw Hill (p. 72).

[11] Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración, una perspectiva global (Onceava edición). México: Editorial Mc Graw Hill (p. 780).

[12] Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración, una perspectiva global (Onceava edición). México: Editorial Mc Graw Hill (p. 780).

Capitulo II

Diagnóstico General de la Empresa

2.1 Reseña Histórica de CONATRAMAR R.L.

En vista del crecimiento de las comunidades de la Península de Nicoya y de la incipiente actividad turística de la provincia de Guanacaste, en 1972 la empresa Transbordadores S.A. inicia un servicio de trasbordo de pasajeros y vehículos entre Puntarenas y Playa Naranjo, inicialmente con la embarcación "El Nicoyano" y luego con "El Chuchequero", por medio de un permiso autorizado por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, se le da la concesión a la empresa de dicha ruta, por un plazo de 10 años. A mediados de los años setenta, por medio de la Licitación 1-74, publicada el 20 de noviembre de 1974, otorgada el 30 de enero de 1975 y mediante la firma del contrato, el 14 de octubre de 1975, se adjudica la concesión a dicha empresa.

En 1976, Transbordadores S.A. experimenta problemas de liquidez, retira del servicio el Ferry "El Chuchequero", y al poco tiempo "El Nicoyano" presenta un alto estado de deterioro (representando un peligro para pasajeros y carga). Lo anterior incidió negativamente en la calidad del servicio, además, debido a las quejas de los usuarios, en cuanto al incumplimiento de horarios y números de viajes, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, mediante acto administrativo, declaró la rescisión unilateral del contrato de concesión con la empresa Transbordadores S.A.

La demanda del servicio, por parte de las comunidades de la Península de Nicoya, hizo que el MOPT sacara a concurso nuevamente la ruta entre Puntarenas y Playa Naranjo en el mes de Noviembre de 1978, y se la adjudicaría a la Cooperativa Nacional de Productores de Sal R.L. (COONAPROSAL R.L.), quien asumió el servicio y adquirió dos embarcaciones bautizadas con los nombres "Salinero I" y "Salinero II".

Sin embargo, en 1983 debido a la crisis económica de finales de los años setenta y principios de los ochenta, el peso de las deudas contraídas, los altos costos de operación, entre otros problemas, hace que el Gobierno de la República le quite la concesión a COONAPROSAL R.L. y asume el servicio de esta ruta la Corporación Costarricense de Desarrollo (CODESA).

Igual condición, experimenta CODESA en 1986, con problemas económicos profundos, al no presentar utilidades, debido principalmente a la fuerte variación de la demanda,

durante la época lluviosa y por consiguiente la temporada turística baja, hace que la Unidad Ejecutora, dirigida por funcionarios de la Dirección de Transporte Marítimo del MOPT, y con la asesoría del INFOCOOP, proponga en 1987, la formación una cooperativa de autogestión con el fin de asumir la ruta.

Así es como en octubre de 1987, se da origen a la ***Cooperativa Nacional Autogestionaria de Transporte Marítimo R.L. (COONATRAMAR R.L.)*** que asume la prestación del servicio, con los ferrys "COONATRAMAR I" y "COONATRAMAR II". Once años después, en busca de un mejor servicio a la comunidad y en pro de actualizar su flotilla, se vende el ferry "COONATRAMAR I" y se adquiere el ferry "San Lucas", el cual actualmente realiza cinco viajes todos los días de la semana, tanto desde Puntarenas como de Playa Naranjo, y en temporada alta se utilizan ambos transbordadores en cada viaje.

Actualmente, COONATRAMAR R.L. presta el servicio público de cabotaje en la modalidad de trasbordador para personas, carga y vehículos en la ruta Puntarenas a Playa Naranjo, ofrece este servicio por medio de los ferrys "Coonatramar II" y "San Lucas". Este último, el ferry titular, embarcación que ofrece varios servicios, entre ellos: bar, actividades en cubierta, salón principal con aire acondicionado, televisión y soda.

El transporte marítimo al ser una actividad regulada, supervisada y vigilada por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, a través de la Dirección General de Transporte Marítimo, inspecciona anualmente las naves, supervisa sus horarios, tarifas y el servicio al cliente ofrecido, a través de la Capitanía de Puerto de Puntarenas.

Para agosto del 2003, la empresa se extiende hacia el sector turismo, implementa nuevos servicios y equipos, crea además una oficina de información al turista.

2.2 Aspectos constitutivos y legales de la empresa.

COONATRAMAR R.L. como todas las cooperativas constituidas en nuestro país, se encuentra regulada bajo la ley N° 6756 del 5 de mayo de 1982, denominada, ***Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento***

Cooperativo, la cual establece que el trámite de registro, inscripción y autorización de su personería jurídica se deberá hacer ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, como lo estipula su artículo N° 1.

Esta ley le confiere a las cooperativas los lineamientos o principios a los cuales deberán de ajustarse, entre los que podemos citar los descritos en el artículo N° 3:

- Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- Fomento de la integración cooperativa.
- Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados, en proporción a las operaciones que se realicen con la cooperativa, de acuerdo a su participación en el trabajo común.
- Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones para todos los asociados.
- Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- Duración indefinida, capital variable e ilimitado y número ilimitado de asociados.
- Responsabilidad limitada.
- Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de los excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa, además de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.
- Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que se establecen en la ley.

De la misma manera en que se encuentran claramente establecidas en la ley las regulaciones, a este tipo de organizaciones se le confieren algunos beneficios, entre los que podemos resaltar los establecidos en el artículo N° 6, donde las asociaciones cooperativas disfrutarán de los siguientes privilegios:

- Exención del pago del impuesto territorial por un término de 10 años, a partir de la fecha de su inscripción legal.

- Exención de todo impuesto o tasa, nacional o municipal, sobre los actos de formación, inscripción, modificación de estatutos y demás requisitos legales para su funcionamiento.
- Prioridad en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, en empresas estatales o en particulares que reciban subvención oficial, y rebaja del 10% en los fletes de los artículos de giro de ellas que se transporten en dichas empresas.
- Rebaja del 50% en los impuestos de papel sellado, timbres, derechos de registro, documentos otorgados por ellas en favor de terceros o de éstas en favor de aquellos y en todas las actuaciones judiciales en que tengan que intervenir, activa o pasivamente.
- Exención del pago de los impuestos de aduanas sobre las herramientas, materias primas, libros de texto, vehículos de trabajo, maquinaria, piezas de repuesto, equipo y enseres de trabajo, medicinas, herbicidas, fertilizantes, sacos y cualesquiera otros medios de empaque y cualesquiera otros artículos que importen para las actividades que les sean propias siempre que en el país no se produzcan de calidad aceptable o que la producción nacional no sea suficiente para abastecer el mercado.
- Transcurridos 4 años de haber sido inscritos a nombre de la cooperativa, los mismos podrán ser traspasados libres de todo gravamen a cualquier persona.
- Exención del pago del 50% de los impuestos de aduana sobre artículos alimenticios y medicinas que importen las cooperativas de consumo, siempre que no se produzcan en el país o que la producción nacional no alcance a satisfacer totalmente la demanda.
- Derecho a contratar preferentemente con el Estado, en igualdad de condiciones para la venta, adquisición o distribución de productos o prestación de servicios, que sean requeridos por aquel o cualquiera de sus instituciones.
- Derecho a administrar los servicios de distribución de energía, fábricas y talleres que forman parte del patrimonio del Estado.
- Derecho a obtener del Instituto Nacional de Seguros al costo, todos los tipos de pólizas que dicha institución extienda, pero exclusivamente a través de las uniones, federaciones o de la Confederación Nacional de Cooperativas que la presente ley autoriza.
- Derecho a obtener de las instituciones encargadas de la producción o distribución de la energía eléctrica, tarifas preferenciales, en el precio de compra de dicha energía, particularmente para aquellas cooperativas que operan en las zonas rurales del país.

- Para efectos de calcular el impuesto sobre la renta de los asociados de las cooperativas, se tomará en cuenta sólo el 50% de los ingresos que provengan de los excedentes e intereses de sus certificados de aportación de las cuotas de inversión obtenidas en la cooperativa.

POLÍTICAS DE AFILIACIÓN:

De la aprobación de solicitudes: el Consejo de Administración estudiará y resolverá en cualquiera de sus reuniones regulares, la aprobación de las solicitudes de ingreso. Los miembros del Consejo de Administración valorarán personalmente las solicitudes de admisión de nuevos asociados, pudiendo rechazarlas, si no conviene al interés social de la cooperativa, ni la beneficie económicamente, para lo cual se tomarán en cuenta aspectos como: eficiencia, comportamiento, capacidad técnica y disponibilidad.

De los requisitos para asociarse: el número de asociados de la cooperativa será limitado, de acuerdo con los recursos productivos disponibles a juicio de la asamblea. Para ser considerado como asociado, el solicitante deberá llenar los siguientes requisitos:

- Ser trabajador de COONATRAMAR R.L.
- Presentar su solicitud de ingreso ante el Consejo de Administración y ser aceptado por dicho Consejo, de acuerdo a condiciones establecidas por la Asamblea.
- Tener más de 15 años. Estos gozarán de los mismos derechos y tendrán las mismas obligaciones que los mayores, salvo el derecho a ser elegido para ocupar puestos dentro del Consejo de Administración, Comités y Gerencia.
- Suscribir los certificados de aportación que le corresponda y cubrir por lo menos el 25% del valor de la suscripción.
- Ser de buenas costumbres y estar dispuesto a colaborar en la consecución de los fines de la cooperativa.
- No perseguir fines de lucro.
- Pagar la suma de ¢500,00, como cuota de admisión, por una sola vez.
- No designar reemplazantes, asalariado o no, para su trabajo en la cooperativa.
- No tener obligaciones económicas, que a juicio del Consejo de Administración, sean un obstáculo para cumplir con los compromisos que deben adquirir con la cooperativa.

- Los empleados, trabajadores temporales e hijos de los asociados, mayores de 15 años, gozarán de prioridad para ser admitidos como asociados regulares.
- Ningún asociado podrá ser dueño o socio de empresas mercantiles que se dediquen a actividades similares al giro principal de la cooperativa.
- Que no posean bienes de capital o en casos de poseerlos, que sea en cantidades insuficientes a juicio de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión, en cuyo caso deben ajustarse a lo dispuesto en el artículo 102 de la ley Nº 6756.

Del capital social cooperativo: cada asociado deberá suscribir y pagar un monto de Certificación de Aportación, que será determinado por la Asamblea, basándose en las inversiones requeridas por la cooperativa. La Aportación podrá realizarse:

- Mediante el trabajo que el asociado se comprometa a aportar.
- Mediante una cuota deducida del salario que en cada caso, fijará la Asamblea.
- Mediante donación o venta de bienes de producción al Consejo Nacional de Cooperativas para ser utilizadas de acuerdo a lo que disponga la Comisión de Cooperativas de Autogestión.

De las prohibiciones de la cooperativa: por tratarse de una cooperativa de autogestión, COONATRAMAR R.L. no podrá aceptar como asociados al personal que se encuentre en los siguientes casos:

- Los trabajadores temporales que sea imprescindible contratar en periodos de alta ocupación.
- Los trabajadores que se encuentren en periodo de prueba, el cual no será mayor de 3 meses.
- Trabajadores asalariados que no sean miembros de la cooperativa, a excepción del Gerente, el personal técnico y administrativo especializado, contratado cuando los asociados de la misma no están en capacidad de desempeñar estos cargos.

Del retiro de la cooperativa: la condición de asociado se pierde por:

- Fallecimiento
- Separación voluntaria de la cooperativa, mediante presentación escrita de su renuncia (con 30 días de anticipación) y aceptación por parte del Consejo de Administración.

- Expulsión de la cooperativa, que podrá solo ser aprobada, con un mínimo de dos tercios de los votos presentes en la Asamblea, previo informe escrito del Consejo de Administración y/o del Comité de Vigilancia al respecto, la votación será secreta.
- En caso de que alguno de los asociados se retire de la cooperativa por voluntad propia, exclusión o fallecimiento, o por alguna circunstancia especial que dejara de calificar dentro de las condiciones y requisitos establecidos por la cooperativa, éste quedará obligado o sus herederos en su caso, a ceder sus certificados de aportación a la cooperativa mediante la devolución de las sumas que en pago de dichos certificados hubiese cubierto a la fecha de su retiro, salvo los siguientes casos:
  - El Consejo de Administración deberá hacer válido el retiro del asociado, mediante la devolución parcial o total de sus haberes, en el menor tiempo posible, sin embargo, en ningún caso debe superar un plazo mayor de 60 días, a partir de la fecha de cierre del ejercicio económico.
  - En caso de fallecer un asociado, el capital ahorrado por él, será entregado al beneficiario que con anterioridad haya sido designado o en su efecto a la o las personas que demuestren tener derecho legal sobre ese capital. En ambos casos, tendrá derecho a los excedentes producidos en el ejercicio hasta el momento de su retiro, previa deducción de los saldos deudores que tuviese el asociado con la cooperativa y de las pérdidas proporcionales si las hubiera.

De los compromisos de los asociados: los asociados que se retiren o sean expulsados por cualquier motivo, seguirán respondiendo por los compromisos de la cooperativa durante 1 año, a partir de la fecha en que se acepta la renuncia o hasta que el saldo de sus obligaciones sean cancelados o sustituidos por otras garantías. El asociado que voluntariamente haya dejado de pertenecer a la cooperativa y sea reincorporado a ella, deberá llenar todos los requisitos exigidos para los nuevos afiliados.

De las correcciones y sanciones disciplinarias: el Consejo de Administración podrá aplicar la suspensión de un asociado, cuando este en forma reiterada quebrante una o más de las causas expresadas en el artículo 14 del estatuto de la cooperativa. Antes de proceder a la suspensión, el Consejo de Administración deberá enviar amonestación y apercibimiento por escrito al asociado. Salvo que la falta sea catalogada grave y cause daño económico y moral a la cooperativa, en cuyo caso el Consejo de Administración

podrá suspenderlo sin que sea previamente amonestado el asociado. La suspensión no debe exceder en 8 días en el ejercicio de cargos o derechos como asociado.

De las causas de suspensión: son causa de suspensión de un asociado los siguientes:

- El incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas con la cooperativa.
- Actuar en contra de los intereses económicos, sociales y morales de la cooperativa.
- Cuando no use los servicios establecidos por la cooperativa, sin existir una causa justificada, a criterio del Consejo de Administración o de la Asamblea, para hacerlo.
- No acatar las órdenes o acuerdos de los órganos administrativos de la cooperativa, siempre que se ajusten al presente estatuto de la cooperativa y a la ley.
- Incumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo o del Código de Trabajo.
- No cumplir con funciones directivas al ser electo para un cargo administrativo.
- Por dedicarse a cualquier negocio o labor similar que tenga relación con la actividad principal de la cooperativa.
- Cuando actúe con deslealtad hacia la cooperativa.
- Cuando falten a la Asamblea o se ausenten de la misma.

En todo caso el asociado tiene derecho a asumir su defensa ante el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia o la Asamblea, según sea el caso.

2.3 Área organizativa actual.

2.3.1 Misión y Visión.

Actualmente COONATRAMAR R.L. tiene definida su misión y visión de la siguiente manera:

Misión: *"Brindar un servicio de transporte marítimo y de cabotaje oportuno, seguro y eficiente, con un alto valor agregado de calidad para el usuario y una cultura empresarial y organizacional orientada a la satisfacción total de los pasajeros en la travesía".*

Visión: *"COONATRAMAR R.L., como empresa Cooperativa Autogestionaria pretende convertirse en el medio de transporte público de cabotaje y de servicios relacionados, más importante de la Región Pacífico Central, procurando en forma permanente el desarrollo de las zonas a las que sirve y el bienestar integral y constante de sus socios".*

2.3.2 Valores.

Los valores de la cooperativa son los siguientes:

- Prestación de servicios diversificados y de calidad.
- Seguridad, puntualidad y comodidad en el servicio.
- Valor agregado con cultura de servicio al cliente.
- Capacitación y actualización técnica permanente.
- Concepto técnico de excelencia en área de operaciones.
- Cumplimiento estricto de normas regulatorias y apego a disposiciones institucionales.
- Compromiso permanente de servicio a las comunidades regionales.
- Procura constante del mejoramiento socioeconómico de los socios.

2.3.3 Estructura organizacional.

Para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos que la institución posee, se han diseñado ciertas directrices que tiene que ver con la estructura de la organización, y no con el personal, de esta forma se puede definir:

- Las relaciones que han de mantener los principales componentes de la organización.
- Las restricciones o guías para establecer los títulos que indiquen posición.
- Las descripciones funcionales asociadas con los componentes, guías de posición y cuadros de organización que deben mantener y distribuirse dentro de la cooperativa.
- Máxima y mínima ramificación de la administración. En otras palabras, el número máximo de niveles permitidos en la administración.

Para lograr la consecución de estas metas, los elementos de la organización y los títulos que indiquen un cargo, deberán tener una nomenclatura común, que logre una comunicación interna más eficaz, y de esta manera, logre un mejor entendimiento con los clientes de la cooperativa.

La manera de estructurar las empresas subsidiarias se establece como un estándar para toda nueva organización o empresa que desarrolle la cooperativa. Los prefijos y sufijos de estos nombres, que amplíen benéficamente las responsabilidades funcionales están permitidos, siempre y cuando se apruebe con el visto bueno de la Gerencia General.

Es importante resaltar que la empresa ha definido para la conformación empresarial, la siguiente estructura organizacional:

- ***Organización:*** segmento global de la empresa. Incluye una conformación por direcciones.

- ***Dirección:*** segmento primario de una organización, presidida por un director.

- ***Departamento:*** segmento primario de una organización, usualmente presidida por un jefe, consta de dos o más áreas a nivel de secciones, normalmente, un departamento es identificado como una función importante fácilmente identificable.

- ***Sección:*** segmento primario de un departamento usualmente presidido por un encargado, consta de dos o más áreas a nivel de unidad.

- ***Unidad:*** segmento primario de una sección, normalmente de atención directa al cliente.

Para lograr el nivel organizativo actual, COONATRAMAR R.L. se ha visto en la necesidad de dictaminar ciertos lineamientos que diseñen su actual estructura organizativa, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Las funciones relacionadas entre sí deben ser agrupadas para asegurar una dirección adecuada.

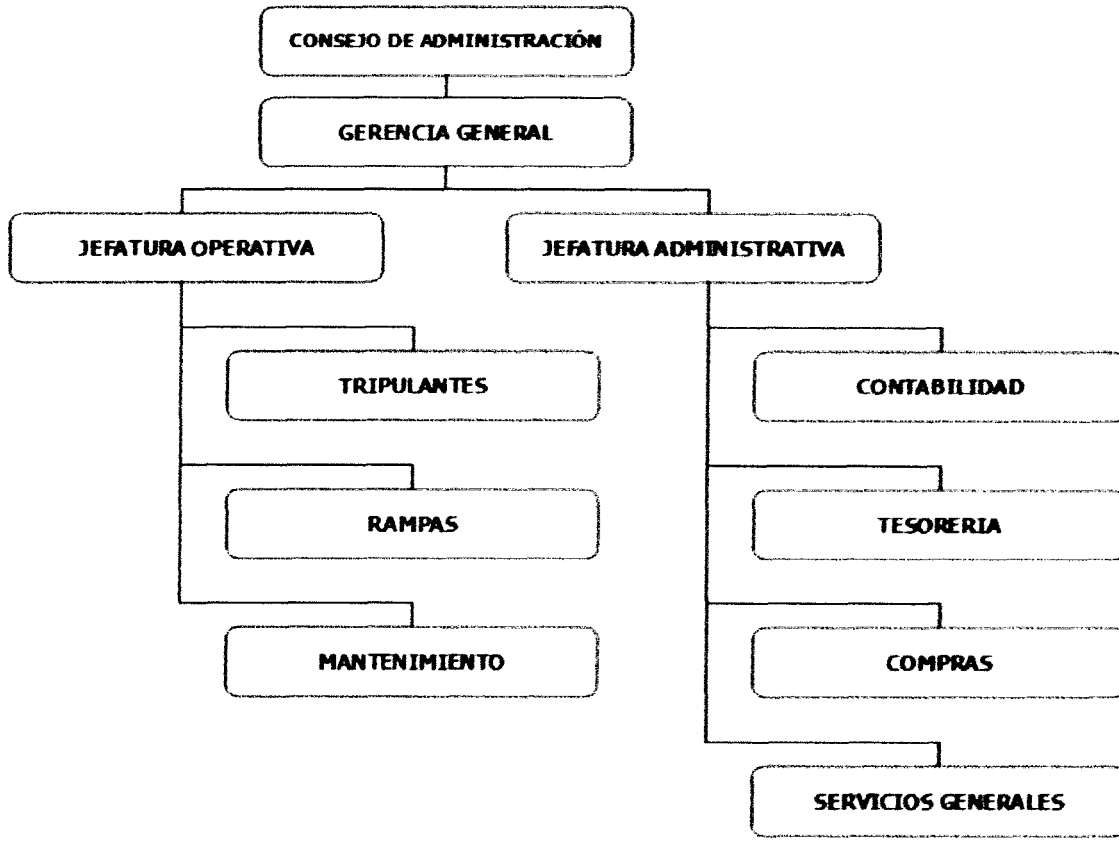
- Estas funciones deben ser tanto homogéneas como prácticas y deben ser señaladas para evitar duplicación innecesaria o traslapación de funciones.
- El número de niveles de supervisión debe estar limitado a cuatro y el área de control deberá ser amplia, pero práctica.
- Omitir cualquier nivel de la organización es aceptable, en tanto no afecte la eficacia de la comunicación interna y la calidad en servicio al cliente.
- No se aceptan niveles dentro de la estructura para el establecimiento de rangos, en el tanto estos no contribuyan a la administración eficaz y en la eficiencia en el servicio brindado.
- La Gerencia General es la responsable de justificar y designar asistentes especializados para la gestión administrativa en cualquier nivel de la organización.

De igual relevancia que el diseño de la estructura formal de la organización, fue la escogencia de la ubicación de sus oficinas, las que se encuentran localizadas en el Barrio El Carmen de Puntarenas, 100 metros al este y 100 metros al norte de la Iglesia Católica de la localidad, frente al muelle de atraque de las embarcaciones, lo que se convierte en una fortaleza para las operaciones de la empresa.

Con el fin de tener una visión más amplia y clara del funcionamiento de la cooperativa, a continuación se definen las principales áreas que tienen a su cargo la administración, dirección y control de si misma, detallando sus funciones, responsabilidades, injerencias y la relación que poseen con los diferentes elementos de la empresa.

Pero primeramente, daremos a conocer la forma en que COONATRAMAR R.L. se encuentra conformada, lo cual se presenta gráficamente en su organigrama:

COONATRAMAR R.L.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
JULIO 2004



El organigrama anterior, muestra que la estructura organizacional, en su parte superior, se encuentra conformada por el Consejo Administrativo, la Gerencia General y una Secretaría. A su vez, COONATRAMAR R.L. se divide en dos áreas: la administrativa que posee a su cargo los departamentos de contabilidad, tesorería, compras y servicios generales; y la operativa que cuenta con los departamentos de tripulantes, rampas y mantenimiento. Estas dos áreas de trabajo son representadas por la Jefatura Administrativa y Jefatura Operativa, contando con un total de 41 colaboradores, que se dividen de la siguiente forma: el área Administrativa (11 empleados) y el área de Operaciones (30 trabajadores), de los cuales, 13 son asociados.

Consejo de Administración: el Consejo de Administración se reúne en sesión ordinaria al menos una vez al mes, a la vez en forma extraordinaria para conocer asuntos urgentes o de trascendencia, tal que ameriten su convocatoria. Los acuerdos se toman por mayoría de votos, salvo los casos previstos en la ley o en el estatuto de la cooperativa, acuerdos que deberán anotarse en el libro de actas que debe ser firmado por el presidente y el secretario.

Los miembros suplentes del Consejo de Administración, deberán estar presentes en todas las reuniones del Consejo, para que estén al tanto de todo, para cuando tengan que suplir a algún miembro lo hagan en forma correcta. Los miembros del Consejo y el Gerente no deberán tener lazos hasta segundo grado de consanguinidad inclusive.

Comité de Vigilancia: el Comité de Vigilancia se reúne ordinariamente al menos una vez al mes, y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. La presencia de dos de sus integrantes constituirá quórum y sus decisiones se aprobarán por simple mayoría. De lo contrario, se dejará constancia en acta, suscrita por los integrantes presentes.

Gerencia General: el Gerente General es el responsable de efectuar las labores de planeación, coordinación, supervisión y control de las actividades administrativas, técnicas y operativas que se realizan en la cooperativa. Este vela por el fiel cumplimiento de las políticas y normas establecidas por el Consejo de Administración, así como del resultado económico de las operaciones; planificar los programas y acciones de gran magnitud, conjuntamente con los niveles de mayor jerarquía, por lo que sus decisiones involucran a toda la organización.

Las funciones del Gerente exigen la más amplia iniciativa, grado de concentración y análisis. Por el carácter ejecutivo del alto nivel del puesto, requiere de frecuentes relaciones con funcionarios de alto rango, con representantes de instituciones y empresas a nivel nacional. El Gerente General trabaja con alta independencia, siguiendo las políticas de la institución aplicables a su área de actividad.

Los miembros del Consejo de Administración, el Gerente y el Comité de Vigilancia, tienen entre los aspectos más relevantes las siguientes responsabilidades:

- El Consejo de Administración y el Gerente, que ejecuten o permitan ejecutar actos contrarios a los intereses de la cooperativa o que infrinjan la ley o el estatuto social, responderán solidariamente con sus bienes, de las pérdidas que dichas operaciones irregulares causen, sin perjuicio de las demás penas que les correspondan.
- El Gerente que desee salvar su responsabilidad personal, solicitará que se le haga constar su voto o criterio contrario en el libro de actas.
- La responsabilidad solidaria de los miembros del Consejo de Administración y del Gerente, alcanza a los miembros del Comité de Vigilancia por los actos que éste no hubiere objetado.
- Quedan exentos de responsabilidad, los miembros del comité que salven expresamente su voto dentro del mes siguiente, al acto de tomarse la decisión.

La forma en que se encuentra compuesto el Consejo de Administración de la empresa es por una presidencia, una vicepresidencia, un secretario, un primer vocal y un segundo vocal.

En la Gerencia General de COONATRAMAR R.L. recae la mayor parte del proceso de toma de decisiones y el que se encarga de planificar y elegir el mejor curso de acción para la cooperativa, en función de los objetivos, planes y proyectos que la empresa se ha propuesto.

Secretaría: la secretaría tiene bajo sus funciones la ejecución y coordinación de labores secretariales propias de la organización, a fin de tramitar los asuntos administrativos que esta le someta con la claridad y oportunidad requeridas. Por tanto, esta labor requiere especial conocimiento de la organización formal y de la función de la cooperativa, originando relaciones constantes con superiores, asociados y público en general.

La secretaría trabaja con independencia, sigue instrucciones de carácter general, normas y procedimientos establecidos. Debe atender asuntos de gran confidencialidad, lo que exige un alto grado de discreción. Su labor es evaluada y supervisada mediante la apreciación de los resultados obtenidos.

JEFATURA ADMINISTRATIVA:

El Jefe Administrativo tiene entre sus funciones la ejecución de labores administrativas y financieras. Esta persona es la responsable del cumplimiento, por parte de los órganos correspondientes, de las disposiciones emitidas por la Gerencia y trabaja en coordinación con esta. Su labor consiste en coadyuvar en las tareas gerenciales y estar informado para poder tomar decisiones de rutina, en caso de ausencia temporal del gerente.

Los departamentos que están a cargo de la jefatura administrativa son:

- ***Contabilidad:*** se encuentra conformado por un contador y un auxiliar de contabilidad. El contador ejecuta labores contables variadas y complejas como lo es el análisis, evaluación, registro y control de las operaciones de la cooperativa; este trabaja con independencia, siguiendo instrucciones de tipo general, normas, métodos y procedimientos establecidos, y le corresponde ejercer la supervisión sobre el personal de menor nivel. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta y la exactitud de las cuentas. Por su parte, el auxiliar de contabilidad debe ejecutar labores de contabilidad variada y sencilla, trabaja con alguna independencia y sigue métodos y procedimientos establecidos. Su labor es evaluada mediante análisis de los informes que presenta y la comprobación de los resultados obtenidos. Los errores cometidos por este último, pueden generar una incorrecta información.

- ***Tesorería:*** el tesorero ejecuta labores de recepción, trámite, custodia y entrega de dinero, valores y otros documentos importantes de la actividad normal de la empresa. El funcionario que ejecuta este puesto, labora con alguna independencia, sigue instrucciones de tipo general, normas, métodos y procedimientos establecidos. Su labor es evaluada mediante los informes que presenta y los resultados obtenidos. La actividad origina relaciones constantes a nivel interno. Los errores cometidos por dicho cargo pueden ocasionar pérdidas y problemas de tipo económico.

- ***Compras:*** este departamento es el responsable de analizar y realizar las compras necesarias de los insumos y recursos para el funcionamiento propio de las actividades diarias de la empresa, así como la incluida dentro del plan de inversiones planeadas por COONATRAMAR R.L., tanto internas como externas al territorio nacional.

- ***Servicios Generales:*** conformada por el encargado de la oficina de información e Internet, funcionario que actualmente se encarga de desarrollar y promover las actividades turísticas. Además cuenta con una persona responsable de la administración del área de tiquetes para el servicio de ferry. Aunque la cooperativa dentro de su estructura organizacional llama a esta área "Servicios Generales" esta es el área responsable de proporcionar al cliente los servicios básicos como información, venta de tiquetes, servicio de internet, entre otros.

JEFATURA OPERATIVA:

La Jefatura de operaciones es la encargada de supervisar y coordinar la labor del personal operativo. Se encuentra conformada por los departamentos de ***tripulantes, rampas y mantenimiento***. El Jefe de Operaciones trabaja con alta independencia en los asuntos rutinarios y en la coordinación con la Gerencia General de asuntos no cotidianos, en la coordinación de actividades ajenas a la rutina como reparaciones, viajes fuera de ruta, cambio de horarios, entre otras. Sus funciones exigen una amplia iniciativa, controlar la labor operativa, disposición de trabajo y conocimiento de aspectos navales. En caso de ser necesario, procederá a supervisar o reparar los desperfectos en forma personal. Su trabajo es muy importante porque debe velar por la calidad del servicio que se ofrece.

2.3.4 Descripción de los activos de la empresa.

Entre sus activos COONATRAMAR R.L. cuenta actualmente con tres transbordadores, una banana boat, dos bicicletas acuáticas, ocho kayaks y tres embarcaciones pequeñas (una lancha para 15 personas para pesca deportiva, una para 18 personas y otra para 7 personas, ambas para uso de tours a las islas), tanto para brindar los servicios de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo así como para la actividad turística.

A continuación se presentan las descripciones de sus tres grandes embarcaciones (ferrys):

SAN LUCAS I

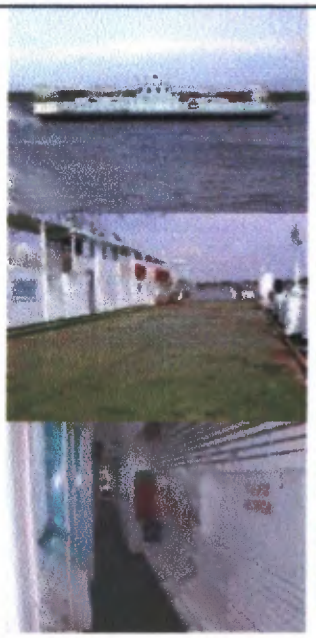
• **DESCRIPCIONES GENERALES Y PARTICULARES:**

FERRY BOAT:	San Lucas
PROPIETARIO:	Cooperativa Nacional de Transporte Marítimo R.L.
AÑO DE RECONSTRUCCION:	1987 en Husum, Alemania
CONSTRUIDO POR:	Husumer Schiffswerft
BANDERA:	Costarricense
TONELAJE BRUTO:	567,87 mt.
TONLAJE NETO:	24 - 25 mt
CALADO MAXIMO:	2,90 m
ESLORA:	44,50 m
MANGA:	12,52 m
PUNTAL:	3,60 m
CABALLAJE:	800 hp
VELOCIDAD DE SERVICIO:	10 nudos
CAPACIDAD DE PASAJEROS:	300
VEHICULOS:	45
MOTOR PRINCIPAL:	II (2) deutz
MOTORES AUXILIARES:	II (2) deutz
CLASIFICACION:	HINSIB

SAN LUCAS II

•**DESCRIPCIONES GENERALES Y PARTICULARES:**

FERRY BOAT:	San Lucas II
PROPIETARIO:	Cooperativa Nacional de Transporte Marítimo R.L.
AÑO DE RECONSTRUCCION:	1996 en Papenburg, Alemania
CONSTRUIDO POR:	Jos. L. Mayer
BANDERA:	Costarricense
TONELAJE BRUTO:	1,058 mt.
TONLAJE NETO:	448 mt
CALADO MAXIMO:	1,70 m
ESLORA:	62,70 m
MANGA:	12 m
PUNTAL:	3,60 m
CABALLAJE:	1.154 Kw
VELOCIDAD DE SERVICIO:	12 nudos
CAPACIDAD DE PASAJEROS:	1.216
VEHICULOS:	35
MOTOR PRINCIPAL:	III (3) deutz
MOTORES AUXILIARES:	II (2) deutz
CLASIFICACION:	Germanischer Lloyd



COONATRAMAR II

•DESCRIPCIONES GENERALES Y PARTICULARES:

FERRY BOAT:	COONATRAMAR II
PROPIETARIO:	Cooperativa Nacional de Transporte Marítimo R.L.
AÑO DE RECONSTRUCCION:	Junio 1955 en Lauzon, Quebec
CONSTRUIDO POR:	David Ship Building Ltd.
BANDERA:	Costarricense
TONELAJE BAJO CUBIERTA:	401,36 mt
CASTILLO DEL LADO:	27.18 mt
TONELAJE BRUTO:	468.60 nt
TONELAJE NETO:	252.59 mt
CALADO MAXIMO:	8'0"
ESLORA:	150'
MANGAS:	37'
PROFUNDIDAD:	14'6"
CABALLAJES:	470 hp
VELOCIDAD DE SERVICIO:	9 nudos
CAPADIDAD DE PASAJEROS:	350
VEHICULOS:	28
CLASIFICACION:	Dos (2) Burmeister & Wain
MOTORES AUXILIARES:	Un (1) Rysse Newberry Un (1) Caterpiller Un (1) Perkins
LONGITUD SALA MAQUINAS:	54'

2.4 Área de mercadeo.

2.4.1 Producto.

La principal actividad que COONATRAMAR R.L. presta es el servicio público de cabotaje en la modalidad de trasbordador para personas, carga y vehículos en la ruta Puntarenas a Playa Naranjo, a través de los ferrys ***COONATRAMAR II***, ***San Lucas I*** y ***San Lucas II***, brindando un servicio de gran importancia para los distritos peninsulares de Cóbano, Lepanto y Paquera, pertenecientes al Cantón Central de Puntarenas, así como para otras comunidades de la zona costera. Los horarios de este servicio son los siguientes:

HORARIO REGULAR	
SALIDA DE PUNTARENAS	**SALIDA DE PLAYA NARANJO**
06:00 a.m.	07:30 a.m.
10:00 a.m.	12:30 p.m.
02:20 p.m.	05:00 p.m.
07:00 p.m.	09:00 p.m.

HORARIO EXTRAORDINARIO (SUJETO A DEMANDA)	
SALIDA DE PUNTARENAS	**SALIDA DE PLAYA NARANJO**
07:00 a.m.	09:00 a.m.
11:00 a.m.	01:00 p.m.
04:00 p.m.	06:00 p.m.

Adicional a su principal actividad, como es el servicio de transporte público, en los últimos años COONATRAMAR R.L. se ha preocupado por ampliar sus servicios en el área turística, ofrece tours a las islas del Golfo, fiestas privadas en el ferry, alquiler y uso de artículos para deportes acuáticos, de diversión y entretenimiento. Además, como servicios adicionales que prestan sus transbordadores, están los siguientes: servicio de bar y restaurante, actividades en cubierta, salón con aire acondicionado, televisión y soda.

La apreciación por parte de los usuarios sobre los servicios que presta la cooperativa, con base en cuestionarios aplicados y otras fuentes, han sido calificados como buenos y satisfactorios. En este sentido, se resalta que la compañía tiene un compromiso de mejora continua en el servicio al cliente, para que se consolide como la empresa líder en servicios marítimos en general.

2.4.2 Plaza (Distribución).

Desde octubre de 1987, COONATRAMAR R.L. asume la prestación del servicio de transporte marítimo en la ruta Puntarenas - Playa Naranjo. Para agosto del 2003, la empresa extiende su línea de servicios hacia el sector turístico, implementando nuevos servicios desarrollados en el sector del Golfo de Nicoya.

Por ello, aparte de explotar la ruta marítima entre Puntarenas y Playa Naranjo, los nuevos servicios turísticos que pretende ofrecer COONATRAMAR R.L. se han llevado a cabo en el Golfo de Nicoya, en un área aproximada a los 1.500 Km^2, y aprovechar con ello, los recursos existentes en este sector como son los manglares, las áreas protegidas, las playas y los paisajes, que son adecuados al tipo de servicio que desarrolla y suficiente base para un excelente progreso de la actividad turística.

Es importante indicar que la empresa no cuenta con un marco referencial de los usuarios a los cuales están dirigidos sus servicios, sino más bien, los servicios ofrecidos han sido con la visión de ampliar las actividades desarrolladas por la compañía, de una forma espontánea, sin estar basada a una planeación ó estudio realizado con anterioridad.

2.4.3 Precio (tarifas).

El servicio de cabotaje prestado por COONATRAMAR R.L., al ser transporte público, las tarifas son definidas por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), no teniendo la cooperativa ninguna injerencia sobre la toma de decisiones en este sentido. Las tarifas vigentes son:

TARIFAS	
TIPO	**VALOR**
Adulto	¢710,00 (temporada alta) / ¢760,00 (temporada baja)
Niños	¢430,00 (temporada alta) / ¢455,00 (temporada baja)
Motos	¢1.300,00
Vehículo liviano	¢4.400,00
Vehículo liviano de carga	¢5.500,00
Vehículo de 2 ejes	¢8.700,00
Vehículo de 3 ejes	¢9.900,00
Vehículo de 4 ejes	¢11.900,00
Vehículo de 5 ejes	¢14.800,00

En cuanto a las actividades desarrolladas como parte de la implementación de la propuesta de diversificación servicios turísticos, los precios de estos servicios han sido fijados por COONATRAMAR R.L. Sin embargo, al no existir un estudio previo, estas han sido establecidas y manejadas de forma similar a las que usan otras compañías que prestan servicios iguales, es decir, con base al mercado en general, sin tomar en cuenta un análisis de costo-beneficio y una planificación anticipada, que lleve a establecer con exactitud un precio que sea atractivo al cliente como de utilidad a la empresa.

2.4.4 Promoción.

Al no contar COONATRAMAR R.L. con un departamento de mercadeo que maneje la publicidad y promoción de sus servicios, es al personal a cargo de la oficina de información, a la que se les recarga estas labores. Por tanto, la promoción que se realiza, básicamente se centra alrededor de promover la oficina de información turística como una herramienta de gran funcionabilidad al turista y clientes de la organización, la página en Internet, regalía de entradas de cortesía al personal de empresas importantes de la zona y contratación del servicio de perifoneo para la divulgación de las actividades en las embarcaciones, como son: partidos de fútbol en pantalla gigante, karaoke, bailes y otros, que se llevan a cabo de forma esporádica, sin ninguna planificación, en fechas importantes del calendario, como lo son 14 de febrero, el día del padre, día de la madre, entre otras.

2.5 Área financiera y contable.

2.5.1 Área financiera.

La tendencia contemporánea de COONATRAMAR R.L es que *"el medio pondrá al alcance de las grandes mayorías, el acceso a la copropiedad de nuevas empresas, cuyo capital y dirección estaría en manos no de unos pocos, sino de la totalidad de quienes interpretaron, respaldaron y adaptaron la idea de que el ahorrante, más que intereses, tenga la posibilidad de invertir transformando sus ahorros en acciones capaces de dar vida a nuevas formas productivas y de servicios"*.

Basados en esta perspectiva, la cooperativa ha procurado el desarrollo, tanto de sus operaciones y asociados, así como del área geográfica donde se desenvuelve. Encontramos de esta forma, lineamientos generales en lo que respecta al campo financiero:

a) ***Autosuficiencia económica:*** los servicios que ofrece la cooperativa, deberán generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y mantener la viabilidad económica de la empresa, por lo tanto, existirá una clara identificación de las fuentes de riqueza que permitan equilibrar y desarrollar la parte social de la cooperativa.

b) ***Movilización del ahorro interno:*** la expansión económica de COONATRAMAR R.L. debe darse principalmente mediante la movilización del ahorro propio de los asociados, hacia nuevas formas productivas que la empresa puede utilizar para desarrollar o expandir sus actividades.

c) ***Integración financiera:*** COONATRAMAR R.L. deberá atraer nuevos recursos para el desarrollo de sus programas, mediante su integración a los organismos cooperativos y no cooperativos prestatarios de recursos especializados de carácter financiero.

d) ***Capitalización:*** se debe incentivar un fortalecimiento patrimonial de la cooperativa, para lo cual se buscará la capitalización mediante las siguientes modalidades:
   - Capitalización ordinaria: que corresponda a un ahorro obligatorio del asociado.
   - Capitalización de excedentes.
   - Capitalización extraordinaria: cuando se desarrollan proyectos específicos en beneficio de sus clientes, que exigirá una capitalización extraordinaria para el financiamiento de los mismos.

e) ***Financiamiento externo:*** la cooperativa procurará la ampliación de sus servicios, mediante la utilización de recursos de financiamiento externo, provenientes de entidades nacionales que brinden créditos en moneda nacional.

f) ***Información financiera:***
   - Balances por saldo: al tomar como base que la información financiera requiere de ser oportuna y veraz, y conociendo que el proceso de toma decisiones se realiza sobre el análisis de estos datos, es política de COONATRAMAR R.L. la emisión de balances con saldos mensuales, como máximo en los primeros 10 días siguientes a la fecha del cierre del mes de balance.
   - Emisión de estados financieros: de acuerdo con el volumen de operaciones que se maneja en la cooperativa y tomando en cuenta que para el control de la liquidez se requiere de un seguimiento constante, oportuno e inmediato, COONATRAMAR R.L. mantiene un sistema de registro y contabilización de operaciones diarias.

g) ***Evaluación financiera:***

- Evaluación mensual: el constante seguimiento de las políticas cuantitativas de una empresa, se considera como una de las prácticas más sanas y recomendables, sobre todo en un ambiente tan cambiante como el nuestro, por ello, la Gerencia General realiza un análisis financiero cuidadoso, el cual es presentado y comentado en forma sistemática mensual en el seno del Consejo de Administración.
- Evaluación trimestral: como una política sana y tomando en cuenta que se requiere de una evaluación detallada del comportamiento financiero de la empresa, en forma trimestral el Consejo de Administración, junto con los distintos comités técnicos procede a realizar una evaluación más profunda del comportamiento financiero de la empresa y de la posibilidad del ajuste de las políticas existentes o de la definición de nuevas políticas.

h) ***Planificación financiera:***

- Presupuestación: la planificación operativa-financiera de la empresa se realiza en forma anual, fundamentada en primer término, en un presupuesto empresarial, debidamente integrado y documentado por áreas de operación. Este presupuesto, deberá estar debidamente coordinado con las actividades establecidas en el plan de trabajo operativo de la empresa.
- Definición de la estructura financiera: la planificación estratégica de la estructura financiera de la empresa, se realiza en conjunto con la definición estratégica empresarial de la cooperativa.
- Otros términos de referencia: como fuente complementaria de orientación, la cooperativa se retroalimentará de los programas, sistemas y esquemas de referencia que los organismos de integración faciliten. El análisis financiero del mercado y las experiencias de otras empresas, serán de gran relevancia para la orientación de la cooperativa.

Otras de las disposiciones que utiliza COONATRAMAR R.L. referente al campo financiero, son las de tipo específico, con el fin de mantener un adecuado control y vigilancia sobre las operaciones normales de la empresa, que le permitan reaccionar de

manera eficiente, ante cualquier circunstancia que se presente durante el desarrollo normal de las actividades de la cooperativa.

a) ***Rentabilidad:*** como una exigencia de eficiencia y determinándola como un requisito mínimo de rentabilidad, es parte de la política financiera, obtener al menos en forma anual, una rentabilidad promedio al capital no menor a la inflación (calculada al cierre).

b) ***Endeudamiento y apalancamiento:*** respetar las instancias establecidas por los organismos de integración y como una medida histórica sana de administración financiera, se mantiene un nivel de apalancamiento bajo en donde el endeudamiento no sea mayor al patrimonio.

c) ***Mantenimiento de reservas:*** a fin de fortalecer el desarrollo empresarial, COONATRAMAR R.L. buscará un incremento constante de las reservas patrimoniales y de protección de activos, que en conjunto representen, por lo menos un 5% del total de los activos de la cooperativa.

d) ***Capitalización:*** la capitalización ordinaria corresponderá al ahorro obligatorio del asociado.

e) ***Costo de Operación:*** el costo de operación de ninguna manera podrá exceder de un 5% anual con relación al activo total promedio.

2.5.2 Área contable.

Por ser el efectivo, el activo más líquido de las empresas y el de mayor facilidad para el desvío de su buen uso, se hace necesaria la aplicación de estrictas medidas de seguridad y control, con el objetivo de establecer un apropiado marco de control interno que facilite su adecuado manejo y supervisión. Para ello, COONATRAMAR R.L. ha implementado ciertas medidas que favorezcan el uso correcto y control de dicho activo. A continuación se citan algunos de estos aspectos.

POLÍTICAS GENERALES:

Las políticas y lineamientos generales que se utilizan en la cooperativa para la administración de efectivo, responden a los objetivos financieros y contables que se ha propuesto COONATRAMAR R.L., con relación a la programación de las entradas y uso de los recursos financieros de sus operaciones. Esto implica, la búsqueda constante del equilibrio y sincronización financiera entre las entradas y salidas de efectivo, que permita a la cooperativa una posición de liquidez sólida.

En la medida que este equilibrio no se presente, podría existir un déficit temporal de efectivo o un excedente temporal de efectivo. En el primer caso, se debe prever con la debida anticipación, la cuantía y el plazo de financiamiento suficiente para cubrir la necesidad temporal de fondos; en el segundo caso, estos se deberán invertir en activos financieros a corto y a largo plazo. Cabe destacar, que al efectuarse las inversiones de los excedentes del efectivo, es recomendable escoger inversiones que sean seguras y de fácil convertibilidad en efectivo, lo cual determinaría una flexibilidad adecuada en el manejo financiero de la empresa.

Las fuentes de fondos para la cooperativa más usuales, son los cobros por venta del servicio de cabotaje, los cobros por intereses sobre inversiones, las aportaciones de capital de los asociados y el financiamiento de instituciones financieras, entre otros.

Dentro de las erogaciones de efectivo más comunes que se tienen producto del giro normal de las actividades, encontramos gastos de mantenimiento de las embarcaciones, gastos administrativos y financieros, y las compras de mercadería.

- ***Salvaguarda de documentos:*** la documentación necesaria en la administración del efectivo debe protegerse contra hurto, uso indebido o destrucción. Los certificados de depósito, contratos, certificados de inversión, chequeras y otros documentos importantes, deben mantenerse y manejarse bajo continua vigilancia del tesorero.

- ***Control de las entradas de efectivo:*** las políticas de control de entradas de efectivo deben contemplar procedimientos que permitan obtener una programación de los ingresos de forma periódica, de manera que se pueda prever, la necesidad de fondos

para asegurar la liquidez necesaria y cumplir con los objetivos financieros fijados por la cooperativa.

- ***Maduración de inversiones transitorias y a largo plazo:*** la tesorería debe contar con un registro y control adecuado de la maduración de las inversiones, para recuperar oportunamente los intereses devengados, así como el capital invertido.

- ***Programación de los desembolsos:*** la persona encargada de la presupuestación, al tomar la decisión de realizar los pagos que se consideran al presentar el presupuesto de efectivo, deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:
  - Aprovechamiento de descuentos por pronto pago a los proveedores: se debe analizar si es conveniente aprovechar el descuento en cuanto al costo ahorrado que se obtenga, el nivel de liquidez que se deba mantener y las posibilidades financieras que tenga la cooperativa en ese determinado momento.
  - Maximizar créditos sin intereses: se debe tomar en consideración la conveniencia de extender hasta donde sea posible, la utilización del crédito concedido, sin pago de intereses y manteniendo las buenas relaciones con los acreedores.
  - Formas de pago de obligaciones: es conveniente establecer un calendario o plan de pagos, donde se programen los pagos de las obligaciones con entidades financieras. La preparación del plan de pagos por prioridades deberá contemplar principalmente, aspectos tales como el costo ahorrado a la cooperativa, importancia del acreedor, la accesibilidad a otras fuentes de financiamiento similares y la necesidad de mantener una buena imagen para la cooperativa ante el acreedor. Adicionalmente, se debe contemplar un plan de pagos de los otros gastos operativos de la cooperativa, procurando utilizar al máximo, el crédito espontáneo que nos brinden estos proveedores.

- ***Otras entradas y salidas de efectivo:*** todas aquellas entradas y salidas de efectivo que se reciban por cualquier concepto diferente a los anteriormente mencionados, deben ser erogadas de acuerdo con las prioridades y posibilidades financieras de la cooperativa y el mantenimiento adecuado del pago de las obligaciones de ésta.

- ***Criterio para decisiones de inversión:*** el buen juicio y el análisis financiero, son los criterios más utilizados para decidir en qué tipo de valores negociables se debe invertir, los cuales deben tomar en cuenta principalmente:
  - Riesgo: que posibilidad representa que el título valor adquirido disminuya su valor y se incurra en pérdidas de capital, y que los intereses y el principal no sean cancelados por el emisor debido a una situación de insolvencia.
  - Tasa de rendimiento: de acuerdo con una investigación preliminar debe determinarse, dentro de la variedad de títulos que ofrece el mercado, las que tengan riesgos aceptables para la cooperativa y que el título ofrezca una tasa de interés aceptable.
  - Plazo de inversión: este plazo deberá ser congruente con el período que se estime en el presupuesto de efectivo. Se podrá hacer inversiones a mayor plazo del período indicado, sin embargo, se debe tomar en cuenta que el valor del título al redimirlo antes del vencimiento, implica una disminución en los intereses y su valor (descuento). Por lo tanto, es recomendable hacer inversiones relativamente seguras, de rendimiento y riesgo razonables.

POLÍTICAS RELATIVAS AL MANEJO DE LA CUENTA CORRIENTE:

El manejo de la cuenta corriente es importante para tener un control sobre los ingresos y desembolsos de efectivo que realice la cooperativa, a través de la emisión de cheques y el depósito del efectivo que se obtenga en las operaciones. Es por ello, que se deberán considerar los siguientes lineamientos:

- La cuenta corriente se debe utilizar exclusivamente en asuntos de la misma.
- La cuenta debe estar debidamente autorizada.
- Las tarjetas de autorización de firmas que se conserven en el banco u otros lugares, deben estar al día y depuradas de firmas de personas que ya no laboran en la empresa.

POLÍTICAS RELATIVAS AL MANEJO DE INVERSIONES TRANSITORIAS:

Siendo las inversiones transitorias, fondos líquidos de alta convertibilidad para cualquier entidad, y en virtud de que la mayoría de los valores son fácilmente negociables, el problema de la protección física y su control, tiene una importancia similar a la del manejo

y control del efectivo. Por esta razón, se deben definir normas y procedimientos que permitan reducir el riesgo de pérdida por una deficiente administración. A continuación mencionamos algunos aspectos importantes por considerar:

- Se debe verificar la existencia y buen funcionamiento de un reglamento de inversiones transitorias, donde se describan los procedimientos, normas y políticas que se deben aplicar en las transacciones con títulos valores, el cual debe contener:
  - Para inversiones que se realicen en el mercado financiero nacional, debe controlar que sean en empresas inscritas a la Bolsa Nacional de Valores, no invirtiendo más de un 20% de los recursos en una sola institución financiera, con el fin de disminuir riesgos de inversión y contar con fondos de cobertura 100% líquidos.
  - Debe contar con políticas sobre montos máximos a invertir y plazos.
  - Establecer los niveles de aprobación para la compra y venta de títulos valores.
  - Definir políticas de rendimiento.
  - Las funciones de compra, custodia, registro y venta de títulos, deben estar separadas, bajo la responsabilidad de funcionarios independientes.
  - La persona responsable de adquirir valores en nombre de la cooperativa, debe estar debidamente autorizada por la Gerencia, el Consejo de Administración y cubierta por una póliza de fidelidad.
  - Cuando se invierta en el mercado secundario, los títulos adquiridos deberán ser endosados a nombre de la cooperativa.
  - Revisar la existencia en la cooperativa, de controles adecuados para la custodia de títulos valores y cupones de intereses.
  - Periódicamente y en forma sorpresiva, deben efectuarse arqueos de los títulos valores, propiedad de la cooperativa, donde se analice el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas establecidas en los manuales y reglamentos, se observe debilidades de control interno existentes, y emita recomendaciones necesarias para el mejoramiento del mismo. También, se debe cotejar la existencia física con los registros auxiliares de contabilidad e investigar cualquier diferencia.
  - Los títulos valores deben mantenerse custodiados preferiblemente en una caja de seguridad o en la bóveda de la cooperativa.
  - Deberá llevarse un estricto control del vencimiento de los títulos y cupones, tal que se garantice la liquidación oportuna, evitando pérdidas financieras innecesarias.

Capitulo III

Análisis de la situación actual de la empresa

3.1 Área organizativa.

A finales del 2003 e inicios del 2004, la compañía decidió incursionar en el sector turístico, para lo cual implementó en ese proyecto, una oficina de información turística, en la que básicamente, se les ofrece a los clientes información sobre las actividades que la cooperativa iniciaría en sus nuevas operaciones. Igualmente se adquirieron varios activos, introduciendo actividades tales como alquiler de equipo acuático como banana boat, bicicletas acuáticas (hidrobikes), kayaks, entre otras.; se puso a disposición de los usuarios lanchas para proporcionar, lo que la empresa determinó como "tours isleños" a manglares e islas, pesca recreativa con visitas a las islas del Golfo de Nicoya como San Lucas, Tortuga entre otras; siendo estos los puntos de mayor atracción e interés turístico, por su significado histórico y atractivo natural respectivamente.

Adicional a lo anterior, también se diseño un sitio en Internet, denominado **www.coonatramar.com**, en donde el usuario puede acceder en forma electrónica a la información sobre los servicios que se ofrecen.

COONATRAMAR R.L. define y plantea este cambio al considerar que una buena estructura organizacional, proporcionaría los medios idóneos para que la Gerencia General pueda asignar responsabilidades de manera lógica y eficaz, que resulta en la consecución de los objetivos de la cooperativa, reconocer que, para ser eficiente y eficaz, una organización debe ser dinámica, es decir, debe ajustarse al crecimiento y al avance tecnológico, a la diversificación de productos y servicios, así como a la ampliación de su mercado en una economía variable.

Por consiguiente, el objetivo de la cooperativa es desarrollar una organización que permita la administración eficiente y eficaz de la empresa como tal y de sus recursos, que fomente la combinación de esfuerzos coordinados, para producir un máximo de ganancias y desarrollo de la organización misma, de sus asociados y de las zonas geográficas.

Un punto importante en la infraestructura de la empresa, fue la escogencia de la ubicación de sus oficinas, en el Barrio El Carmen de Puntarenas, frente a la terminal del ferry, lo que se puede considerar como una fortaleza, para las operaciones de la empresa, esto le facilitaría a la Gerencia una rápida toma de decisiones ante los imprevistos que se puedan

presentar, durante las operaciones normales, así como una prestación mas ágil del servicio que se brinda.

Según las operaciones que desarrolla la empresa, se puede indicar que la estructura actual que maneja la cooperativa, se divide en dos grandes áreas: operativa y administrativa, las cuales le ha dado resultados satisfactorios hasta el momento.

Es importante destacar, que según el análisis efectuado, algunos de los equipos que fueron adquiridos por la empresa, con el fin de diversificar sus servicios, como por ejemplo: las banana boats, bicicletas acuáticas, embarcaciones pequeñas, a excepción de los ferrys no han sido utilizados de la manera más óptima y eficiente, lo que no permite justificar la inversión realizada, ni el costo de mantenimiento en que se incurre.

En términos generales, podemos mencionar que la estructura organizacional que actualmente administra la empresa, le ha permitido obtener logros, reflejados en la generación de empleos en la zona, procesos administrativos y operacionales definidos, sin embargo, lo que fue una fortaleza, se ha convertido en un obstáculo que no le ha permitido a la empresa enfrentar con eficiencia, eficacia y proactividad, los retos que presenta el mercado al que desea incursionar, así como las condiciones sociales, políticas y económicas que la región en particular y el país en general presentan.

Otro de los puntos que se hace necesario resaltar, es la falta de objetivos definidos por la Gerencia General de la empresa, hecho que llama la atención por el nivel organizativo que ha experimentado COONATRAMAR R.L. a través de muchos años y que le ha permitido una estabilidad financiera y un fortalecimiento como una de las empresas líderes en el segmento de mercado de prestación de servicios de cabotaje.

3.2 Área de mercadeo.

Se considera como la principal debilidad que enfrenta la empresa, para una adecuada implementación de la propuesta de diversificación servicios turísticos, es carecer de un área de mercadeo debidamente conformado, aspecto que consideramos como una gran limitante, no sólo para las expectativas de desarrollo en el sector turístico al que se desea

incursionar, sino para el aprovechamiento del potencial que ofrece este segmento de mercado en la zona, si se sabe explotar en forma óptima.

Esta es la principal área donde COONATRAMAR R.L. debe centrar sus esfuerzos, no sólo para ofrecer nuevos servicios, sino para que sea un punto clave, al brindar un aporte importante a todas las operaciones de la organización.

Además consideramos, que la empresa no posee el personal calificado y debidamente capacitado, que pueda encargarse de funciones vitales para realizar actividades tales como:

- ***Planificación***: es uno de los aspectos de mayor relevancia en cualquier empresa, siendo la base para desarrollar las actividades normales de la organización y que se convierte en un factor primordial para la toma de decisiones, que implicará la definición del rumbo óptimo para la organización. Para lograr un éxito sostenido de las actividades desarrolladas, en el nuevo segmento de incursión de la cooperativa, es fundamental poseer una planificación de sus actividades en el área de mercado a corto y mediano plazo, que permita evaluar con mayor certeza el fiel cumplimiento de sus objetivos, mejor uso de los recursos adquiridos y una nueva estructura organizacional que apoye a las áreas ya existentes.

- ***Investigación de mercado***: las actividades de mercadeo que ha llevado a cabo la empresa, no cuentan con un estudio previo, que permita a COONATRAMAR R.L. definir el perfil, las preferencias y los gustos de los clientes, analizar la competencia y los proveedores, entre otros aspectos importantes del mercado que son necesarios conocer y tener en cuenta.

- ***Promoción:*** el logro del éxito para incursionar en un nuevo segmento de mercado o en el desarrollo de un nuevo servicio, es la parte promocional que pueda impulsar el mismo y que consiga dar a conocer lo que se ofrece. Algunas de las opciones que ha manejado y desarrollado COONATRAMAR R.L. como parte del aspecto promocional de sus servicios, es la distribución de entradas de cortesía que hacen llegar al personal de las empresas más importantes de la zona de Puntarenas, además, promocionar las actividades, días previos al evento por medio del perifoneo e incluso

el mismo día de la actividad. Posteriormente al análisis hecho de la empresa, se constató que no posee ninguna estrategia de ventas definida que permita el logro de los objetivos propuestos por la Gerencia, para una adecuada diversificación al segmento turístico. Consideramos entonces, que estos medios utilizados por la compañía, no estimulan adecuadamente que los clientes se interesen en las actividades que ofrece la organización, con lo cual no se generan los resultados esperados por la empresa, debido principalmente, a la falta de un área específica que se encargue del mercadeo, en los que se incluyan labores tales como: planificar, organizar y coordinar las diferentes actividades.

Adicionalmente a los puntos expuestos, consideramos que al no existir dentro de COONATRAMR R.L. un departamento de mercadeo, que planifique, investigue el mercado, defina estrategias de desarrollo de nuevos servicios, de ventas, entre otras., y que además, promueva, impulse y promocione los servicios, hace que exista un recargo de funciones y actividades que esta área debería realizar, sobre el personal con que cuenta la empresa actualmente, especialmente sobre los encargados de la oficina de información turística, que según nuestro análisis, no es el idóneo para llevar a cabo dichas funciones, por su preparación académica y capacitación en el puesto de trabajo y que resulta, hoy en día, en un mal desempeño de estas funciones.

3.3 Área financiero y contable.

La cooperativa orienta sus esfuerzos a desarrollar actividades socioeconómicas a nivel regional y nacional, que faciliten la creación de nuevas fuentes de empleo y estimulen el desarrollo productivo, para contribuir de esta manera al proceso de desarrollo del país.

Es así, como COONATRAMAR R.L. posee un departamento de contabilidad y financiero definido, a través del cual, la empresa ha logrado una autosuficiencia económica promoviendo el ahorro interno de sus asociados, con el fin de generar nuevos recursos para el desarrollo de nuevos programas.

Por medio de este departamento, la cooperativa ha logrado establecer dispositivos de control financieros, que le permite ofrecer a sus asociados, una garantía y un respaldo en materia económica, mediante mecanismos como información financiera periódica, evaluaciones financieras constantes y una política de planificación económica a corto, mediano y largo plazo, que le aseguren rentabilidad, mantenimiento de reservas y niveles adecuados de capitalización.

Es importante resaltar entonces, que esta estructura le permite a la organización definir responsabilidades, procesos, controles y el análisis idóneo, para seleccionar entre las diferentes alternativas que se presentan en el mercado financiero nacional, la mejor, para invertir de la manera más rentable posible los recursos disponibles.

Capitulo IV

Investigación de Mercado

4.1 Metodología.

El trabajo de campo desarrollado se llevó a cabo mediante un proceso de recolección de información basada en:

Fuentes Primarias:
Centralizado principalmente en entrevistas al personal de COONATRAMAR R.L., así como la utilización de documentos elaborados por la empresa y la aplicación de una encuesta a los usuarios del servicio de cabotaje, con el fin de determinar los principales factores que permitiesen realizar las recomendaciones más adecuadas a la organización.

Para la confección y aplicación de la encuesta, necesariamente se definieron los siguientes aspectos:

- ***Definición del problema:*** COONATRAMAR R.L. ha diversificado sus servicios hacia el sector turismo sin una adecuada planificación de sus actividades, implementándolas de forma desordena y sin un óptimo manejo de sus recursos.

- ***Marco muestral:*** son todos los pasajeros mayores de 15 años que utilizan el servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo durante el mes de junio del 2004.

- ***Unidad estadística:*** es un pasajero mayor de 15 años que utilizan el servicio de cabotaje entre Puntarenas y Playa Naranjo durante el mes de junio del 2004.

Para llevar a cabo el proceso de recolección de la información, a través de la encuesta como fuente primaria, se uso el muestreo aleatorio en poblaciones finitas. Mediante este método estadístico se le da a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra.

Al no contar con información previa de la proporción de usuarios dispuestos a utilizar los nuevos servicios de la cooperativa, se determinó un valor $p = 0.5$ para garantizar que la varianza sea máxima, produciendo el valor máximo de muestra ***(n)*** requerido para cumplir con las condiciones especificadas del nivel de confianza y del error.

- ***Proceso de determinación del tamaño de la muestra:***

> ***p*** = probabilidad de que el cliente utilice los nuevos servicios
> ***q*** = probabilidad de que el cliente no utilice los nuevos servicios

Donde:

$p = 0.5$
$q = 1 - p \Rightarrow 1 - 0.5 = 0.5$

Nivel de Confianza	= 95% que equivale a 1.96 (Ver anexo #3)[13].
Error de estimación (d)	= 5%.
Tamaño de la población (N)	= 2952.
Promedio semanal ($\bar{x}$)	= 738.

El tamaño de la población representa la cantidad de usuarios que utilizaron el servicio de cabotaje durante el mes junio del 2004 y el promedio se utilizó semanal debido a que la encuesta se desarrolló en ese lapso de tiempo.

$$n_o = \left[\frac{Z\,\alpha/2\,\sqrt{p \cdot q}}{d} \right]^2$$

$$n_o = \left[\frac{1.96\sqrt{0.5 \cdot 0.5}}{0.05} \right]^2$$

$$n_o = 384.16 \approx 384$$

Cálculo del factor de corrección:

$$n = \frac{n_o}{1 + (n_o / N)} = \frac{384}{1 + (384 / 738)} = 252.63 \approx 250$$

[13] Nivel de confianza según tabla de probabilidades de la distribución normal estándar.

Fuentes Secundarias:

El trabajo de campo estará sustentado principalmente en un alto contenido bibliográfico, así como diversas páginas de Internet y conocimiento técnico adquirido durante la carrera.

4.2 Investigación de mercado.

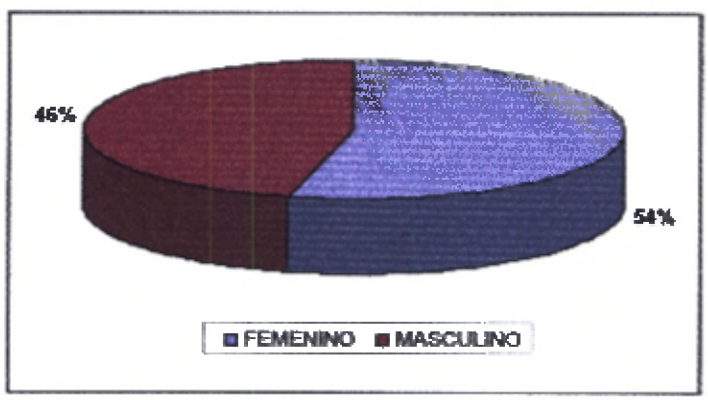
Se presentan a continuación los resultados de la encuesta aplicada:

CUADRO Nº 1:
DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FEMENINO	135	54.00%
MASCULINO	115	46.00%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 1:
DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



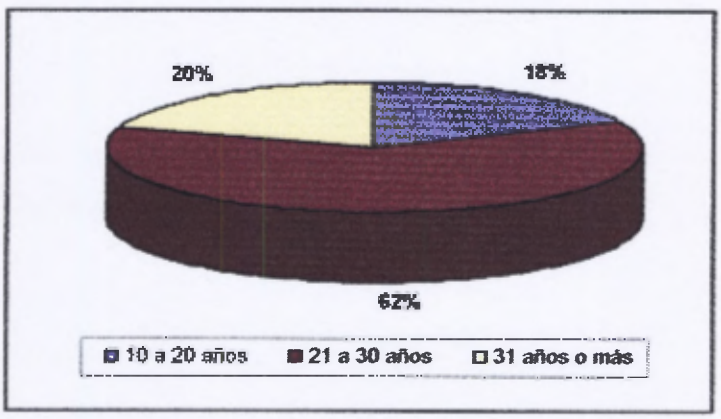
En la información recolectada, durante la aplicación de la encuesta a los usuarios de COONATRAMAR RL, se aprecia que la distribución de hombres y mujeres es muy similar, por lo tanto se pueden implementar actividades para ambos géneros.

CUADRO Nº 2:
DISTRIBUCIÓN POR EDADES DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
10 a 20 años	45	18.00%
21 a 30 años	155	62.00%
31 años o más	50	20.00%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 2:
DISTRIBUCIÓN POR EDADES DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



Los resultados observados en el gráfico anterior nos permite poder planificar las actividades en las embarcaciones más eficiente y eficazmente, de acuerdo al tipo de población a la cual se desea llegar, además de fortalecer las actividades tomando en cuenta los gustos y preferencias de cada segmento de edad.

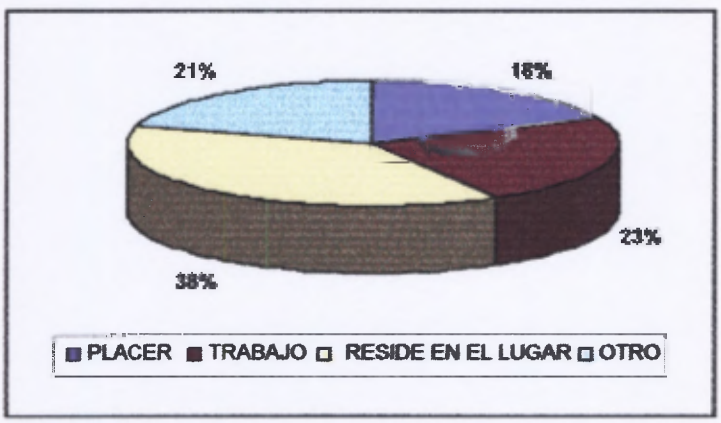
Entre ellas se encuentran los bailes realizados en los ferrys, por ejemplo, como se detallarán más adelante en el desarrollo de la propuesta de diversificación de los servicios turísticos que se le presentará a la cooperativa.

CUADRO Nº 3:
MOTIVOS DE UTILIZACION DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PLACER	46	18.40%
TRABAJO	58	23.20%
RESIDE EN EL LUGAR	94	37.60%
OTRO	52	20.80%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 3:
MOTIVOS DE UTILIZACION DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



De la información recolectada, se puede resaltar que la porción de encuestados conformada por aquellos individuos que por motivos laborales necesitan visitar las poblaciones de la costa, siendo este, un segmento de mercado con un gran potencial para desarrollar actividades complementarias al servicio que actualmente se ofrece, dándole al cliente de la cooperativa, un mayor valor agregado como se mencionará posteriormente con mayor detenimiento, como parte de las recomendaciones que se le presentarán la gerencia de la empresa.

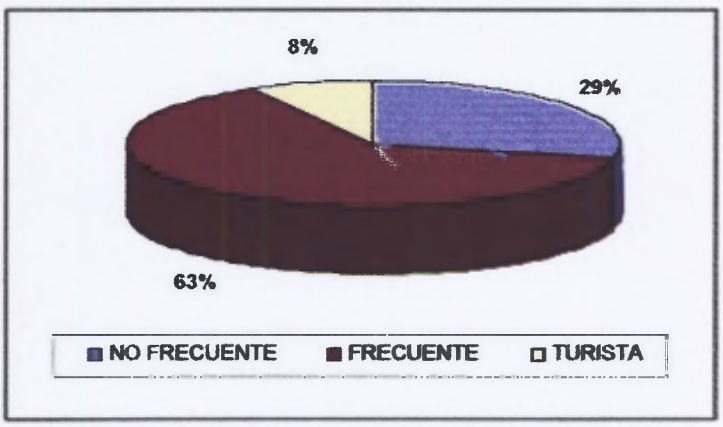
Igualmente, nos interesa resaltar que un 39% de los encuestados, lo conforman personas que su motivo de viaje es por placer u otro, siendo particularmente importante para los fines de este trabajo de investigación, debido a que este grupo de personas podría constituirse en el mercado meta para la implementación del proyecto de servicios turísticos, centrándose en ellos los esfuerzos del plan de medios de comunicación.

CUADRO Nº 4:
FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO FRECUENTE	72	29.00%
FRECUENTE	158	63.00%
TURISTA	20	8.00%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 4:
FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004



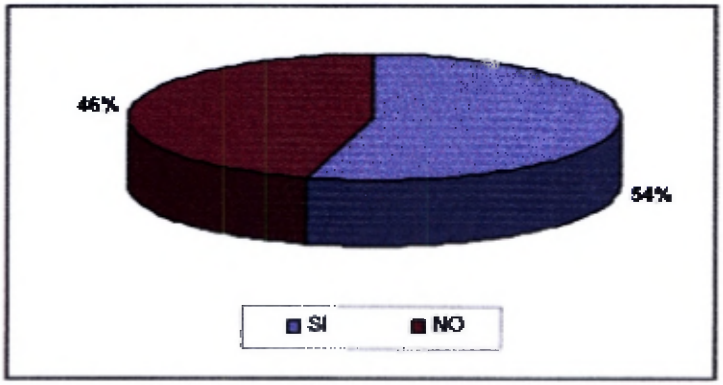
Lo anterior nos permite proponer diferentes opciones que complementen tanto una plataforma de servicios para los clientes frecuentes que corresponde al 63% de los encuestados, y a su vez, promuevan nuevos servicios turísticos al segmento del 37% de clientes que no utilizan frecuentemente los servicios de la empresa.

CUADRO Nº 5:
USUARIOS QUE VIAJAN ACOMPAÑADOS DURANTE EL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	136	54.40%
NO	114	45.60%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 5:
USUARIOS QUE VIAJAN ACOMPAÑADOS DURANTE EL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



Esta información permitirá a la cooperativa tener un panorama más amplio sobre el tipo de actividades que se pueden llevar a cabo, ya que estas pueden ser enfocadas a grupos familiares, grupos empresariales o a solteros, entre otras.

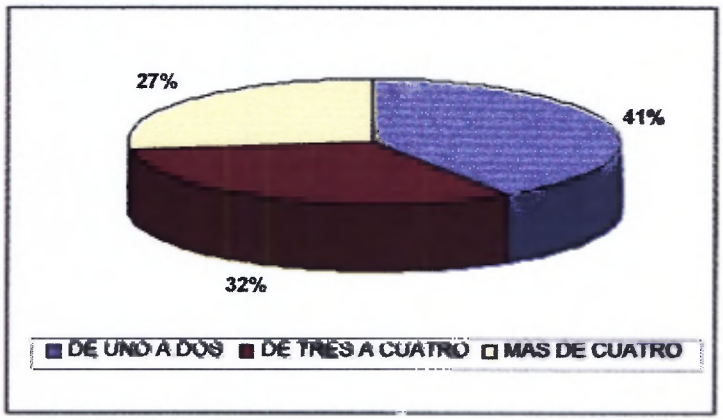
Al ser un resultado tan parejo, ambos grupos son igual de importantes para el análisis, planificación y desarrollo de las actividades, por lo cual la empresa tiene una opción amplia de realizar estas tanto hacia usuarios que viajan solos como aquellos que lo hacen de forma grupal.

CUADRO Nº 6:
CANTIDAD DE ACOMPAÑANTES DURANTE EL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
DE UNO A DOS	55	41.00%
DE TRES A CUATRO	44	32.00%
MAS DE CUATRO	37	27.00%
TOTAL	**136**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 6:
CANTIDAD DE ACOMPAÑANTES DURANTE EL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



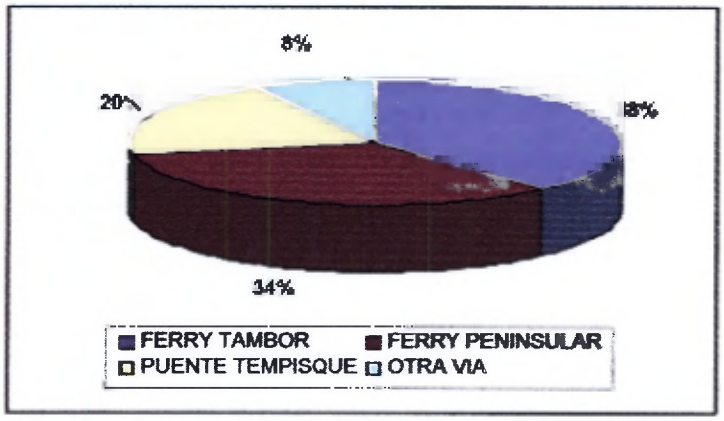
El análisis de la información graficada arriba, nos permite definir y diseñar actividades según la composición de los grupos de personas que hacen uso del servicio de la cooperativa, acordes a las necesidades y preferencias de este tipo de usuarios, así como sectorizar los servicios propuestos a estos grupos de personas, según los recursos que posee actualmente la empresa, entre estos servicios los tours de visita a las islas de Golfo, tours de pesca deportiva, actividades de playa, etc.

CUADRO Nº 7:
OTRO MEDIO UTILIZADO POR LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FERRY TAMBOR	95	38.00%
FERRY PENINSULAR	85	34.00%
PUENTE TEMPISQUE	50	20.00%
OTRA VIA	20	8.00%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 7:
OTRO MEDIO UTILIZADO POR LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



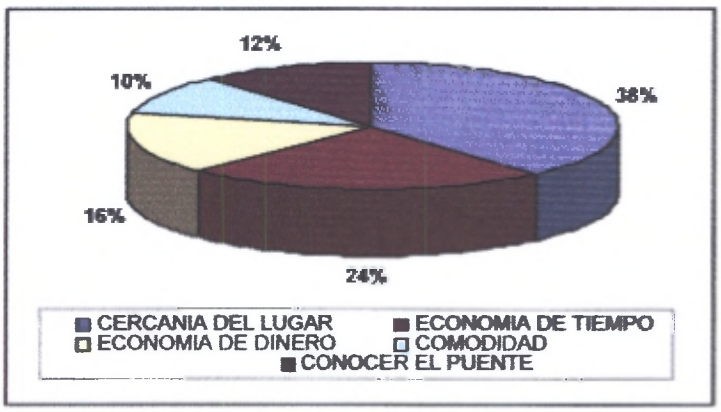
La encuesta aplicada durante julio del 2004 nos permitió tener una perspectiva de los competidores a los que se enfrenta la cooperativa, en cuanto al servicio de cabotaje se refiere, observando que el 72% de los clientes que ha utilizado otros medios de transporte marítimo se encuentran distribuidos de la siguiente manera: la empresa Naviera Tambor, cuenta con el 38%, representado por medio de su ferry Tambor, siendo el competidor más importante, sin embargo, cabe destacar que el principal objetivo de ellos es ofrecer el servicio especialmente a los clientes del Hotel Barceló Playa Tambor, el segundo lugar en importancia lo constituye la Asociación de Desarrollo Integral de Paquera con su Ferry Peninsular, el cual acumula el 34%. Es importante indicar que en la actualidad, ninguna de las empresas citadas, ha realizado e incursionado en actividades turísticas.

CUADRO Nº 8:
MOTIVOS DE UTILIZACIÓN DE VIAS ALTERNAS AL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CERCANIA DEL LUGAR	96	38.40%
ECONOMIA DE TIEMPO	60	24.00%
ECONOMIA DE DINERO	40	16.00%
COMODIDAD	25	10.00%
CONOCER EL PUENTE	29	11.60%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 8:
MOTIVOS DE UTILIZACIÓN DE VIAS ALTERNAS AL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE PUNTARENAS Y PLAYA NARANJO, JULIO 2004.



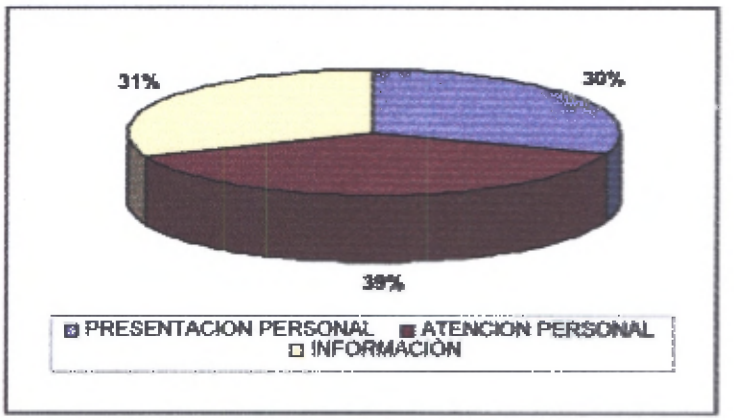
Como principales aspectos que podemos rescatar de esta pregunta, se relaciona con la cercanía del lugar de destino y el ahorro en el tiempo de viaje de los pasajeros, los cuales quedan expresados en las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, donde, en conjunto representan el 62% de las opiniones recolectadas. Estos acontecimientos pueden ser, en parte el reflejo de una debilidad de la cooperativa, como lo constituye el tiempo existente entre cada una de las salidas de los ferrys.

CUADRO Nº 9:
ASPECTOS IMPORTANTES DEL PERSONAL DE COONATRAMAR R.L., JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PRESENTACION PERSONAL	76	30.40%
ATENCION PERSONAL	96	38.40%
INFORMACIÓN	78	31.20%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 9:
ASPECTOS IMPORTANTES DEL PERSONAL DE COONATRAMAR R.L., JULIO 2004.



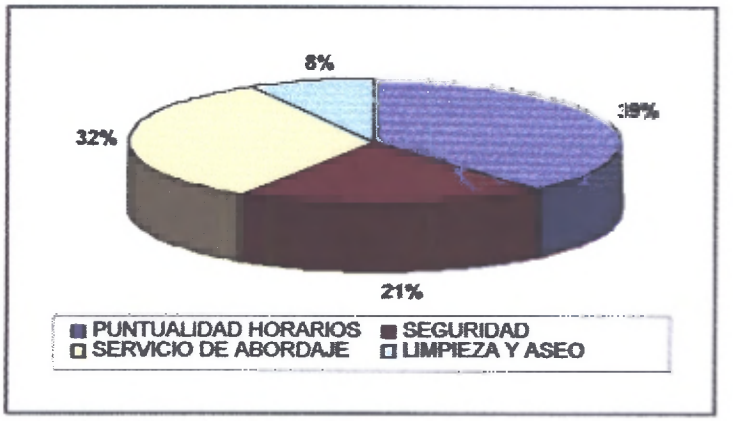
De las variables expuestas al encuestado, se nota como, la atención que brinda el personal durante el viaje, es clave e interesa mucho a los usuarios. Aspectos como la atención y la presentación personal de los empleados y la información, son fundamentales a la hora de diseñar nuevos servicios. Dichas opiniones le sirven a la cooperativa para darse cuenta de las exigencias del mercado, y construir una cultura de servicio que le permita ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes, logrando diferenciar su servicio.

CUADRO Nº 10:
VARIABLES IMPORTANTES DEL SERVICIO
BRINDADO POR COONATRAMAR R.L., JULIO 2004

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PUNTUALIDAD HORARIOS	96	38.40%
SEGURIDAD	52	20.80%
SERVICIO DE ABORDAJE	81	32.40%
LIMPIEZA Y ASEO	21	8.40%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 10:
VARIABLES IMPORTANTES DEL SERVICIO BRINDADO POR COONATRAMAR R.L., JULIO 2004.



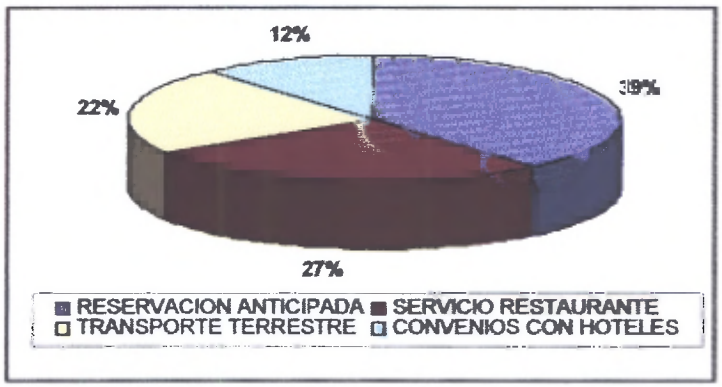
Con la opinión resultante de la encuesta aplicada sobre las variables del servicio, la empresa puede definir claramente que es lo que los usuarios necesitan y solicitan de la prestación del servicio de cabotaje, sirviendo de marco de referencia para que la gerencia mejore paulatinamente el ofrecimiento que se hace al mercado, tomando en cuenta sus necesidades y exigencias, e incorporándolas a los servicios ofrecidos, como parte de un continuo mejoramiento de sus actividades.

CUADRO Nº 11:
SERVICIOS ADICIONALES QUE LE GUSTARÌA BRINDE COONATRAMAR R.L., JULIO 2004.

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
RESERVACION ANTICIPADA	97	38.80%
SERVICIO RESTAURANTE	68	27.20%
TRANSPORTE TERRESTRE	56	22.40%
CONVENIOS CON HOTELES	29	11.40%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 11:
SERVICIOS ADICIONALES QUE LE GUSTARÌA BRINDE COONATRAMAR R.L., JULIO 2004.



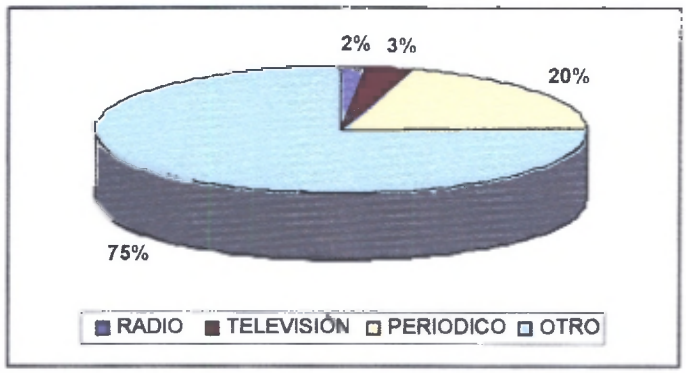
La presentación grafica nos muestra claramente cuál es la opinión de los encuestados a cerca de los servicios que consideran podría brindar COONATRAMAR R.L. como reservación en el ferry con anticipación, servicio de restaurante, transporte terrestre y convenios con hoteles. Estas opiniones muestran la importancia que tienen los servicios complementarios para los usuarios y la oportunidad para la gerencia de ampliar los servicios ofrecidos.

CUADRO Nº 12:
MEDIO EN SE ENTERO DEL SERVICIO QUE PRESTA COONATRAMAR R.L., JULIO 2004

CRITERIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
RADIO	4	1.60%
TELEVISIÓN	8	3.20%
PERIODICO	50	20.00%
OTRO	188	75.20%
TOTAL	**250**	**100.00%**

Fuente: encuesta a usuarios del servicio de Ferry entre Puntarenas y Playa Naranjo, durante el mes de Julio del 2004.

GRAFICO Nº 12:
MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DEL SERVICIO QUE PRESTA COONATRAMAR R.L., JULIO 2004



A través del análisis de los resultados mostrados anteriormente, se podrá recomendar a COONATRAMAR R.L. la combinación de medios de comunicación más efectiva para informar y promover los nuevos servicios que la cooperativa desea implementar, y cuales son aquellos medios o recursos utilizados actualmente que son necesarios reforzar.

Capitulo V

Propuesta de Diversificación de Servicios Turísticos

5.1 Misión y Visión propuesta.

Analizando la misión y visión que actualmente posee la empresa, el grupo de trabajo recomienda ampliar las mismas, en función del segmento de mercado al que desea incursionar, con lo cual recomendamos queden de la siguiente manera:

Misión:

"Brindar un servicio de transporte marítimo, de cabotaje y recreativo, oportuno, seguro y eficiente, con un alto valor agregado de calidad para el usuario, mejoramiento continuo de nuestro servicio, y una cultura empresarial y organizacional orientada a la satisfacción total de los pasajeros en la travesía".

Visión:

"COONATRAMAR R.L., pretende convertirse en el medio de transporte marítimo público de cabotaje y turístico líder de la Región Pacífico Central, procurando en forma permanente el desarrollo de las zonas a las que sirve y el bienestar integral y constante de sus socios".

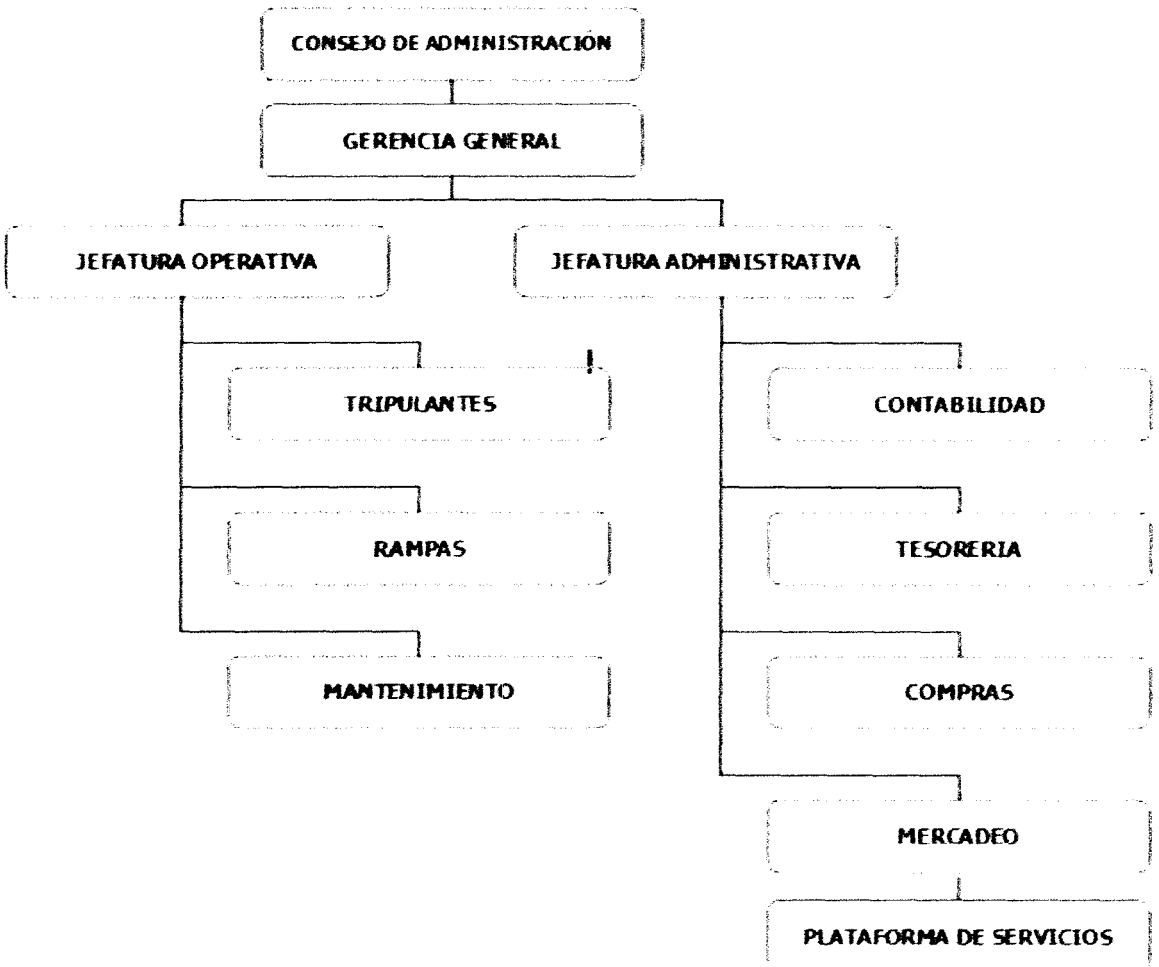
5.2 Estructura organizativa propuesta.

A la estructura organizacional que actualmente posee COONATRAMAR R.L., con base en el análisis realizado por el grupo, se está proponiendo la creación de un puesto adicional que será el encargado de llevar el área de mercadeo de la organización que desempeñaría funciones tales como: investigación de mercado, desarrollo e implementación de nuevos servicios en el área turística, análisis de inversiones en recursos para tal fin, creación de promociones que incentiven el conocimiento y la utilización de los servicios prestados por la cooperativa, orientar y destinar recursos en publicidad que promueven los nuevos servicios prestados por la compañía y que planee, apoye y coordine constantemente sus actividades con las demás áreas corporativas que existen hoy día, que servirían de un gran soporte al cumplimiento de los objetivos propuestos en la incursión en el nuevo mercado.

Además, el departamento de mercado propuesto, sería el responsable del manejo del personal a cargo del departamento de Plataforma de Servicios (definido actualmente como Servicios Generales), de su estructura y de sus recursos, que propicien una administración eficiente de estos, que sean consecuentes con los objetivos de la cooperativa y su diversificación de servicios.

De esta forma, implementando el cambio propuesto, el organigrama de COONATRAMAR R.L. quedaría conformado de la siguiente manera:

COONATRAMAR R.L.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA
SETIEMBRE 2005



5.3 Marco legal para la implementación de la propuesta.

Al analizar la regulación existente actualmente en Costa Rica, consideramos que COONATRAMAR R.L., al orientarse al segmento turístico, como parte de la expansión de sus operaciones hacia un nuevo y creciente mercado, debería optar por la clasificación de ***"Proyecto de interés turístico"***, con lo que obtendría ventajas muy atractivas que le permitirían mayor flexibilidad en la expansión que la cooperativa desea implementar.

Según la normativa legal vigente que regula esta actividad, esto se plasma en la ***Ley de Incentivos para el desarrollo turístico N° 6990 del 30 de julio de 1985 y su reglamento*** (Ver anexo #5)[14].

Los beneficios más importantes que la ley daría a la empresa, tomando en consideración solo los puntos que atañen específicamente al proyecto bajo estudio serían los siguientes:

- ***Reducción de costos:*** la compañía al recibir la declaratoria de "Proyecto de interés turístico" obtendría la exención de todo tributo y sobre tasas en la remodelación de la infraestructura actual, como es el caso del muelle, oficinas y restaurante destinados a la atención de turistas. Igualmente, lograría la exoneración de todo tributo y sobre taza, excepto, de todos los derechos arancelarios a la importación, cuya tarifa se fijara en un 20% a la importación o compra local de naves acuáticas, destinadas exclusivamente al transporte turístico de pasajeros.

- ***Exclusividad:*** las embarcaciones que COONATRAMAR R.L. destine a las actividades turísticas, contarán con la ***exclusividad de cabotaje turístico*** en cualquiera de sus formas, siendo un privilegio que sólo gozan yates, barcos, cruceros y similares de bandera nacional.

[14] Según el resumen de los capítulos I y III de la Ley Nº 6990.

A su vez, otros beneficios que favorecerían tanto a sus empleados, asociados y a la zona de influencia de la propuesta de diversificación serían:

- ***Generación de empleos:*** según la propuesta que le estamos formulando a COONATRAMAR R.L., la empresa directamente generaría un empleo, que sería la persona encargada de la parte de mercadeo. Adicionalmente a ello, al apoyar la expansión del mercado turístico en la zona, se fortalecerían las fuentes de empleos indirectos en hoteles, restaurantes, clubes de viajes, y en general a los negocios ligados a esta actividad.

- ***Generación de nuevos ingresos:*** al incursionar la cooperativa en un nuevo segmento de mercado, obtendrá nuevos recursos, los cuales distribuirán entre sus asociados al cumplir con su visión empresarial al procurar en forma permanente, el desarrollo de las zonas, el bienestar integral y constante de sus socios, o en el desarrollo de nuevos proyectos.

- ***Desarrollo de la zona:*** la implementación de la propuesta y la consolidación a mediano plazo de las actividades turísticas, impulsarían el desarrollo de zonas que aún no son aprovechadas como puntos de interés turístico, en las que se mencionan la Isla Cedros, Isla Guayabos, Isla San Lucas, que poseen un gran potencial para esta actividad y lograr consecuentemente, una mejora y fortalecimiento de la imagen turística de la provincia de Puntarenas.

Es importante destacar, que al acogerse a un contrato turístico, el plazo máximo de vigencia en la actividad de transporte acuático de turistas, es de 12 años, a partir de la fecha de la firma del mismo, pude ser renovado a su vencimiento por períodos iguales, lo que aseguraría a la empresa realizar una planificación a mediano y largo plazo.

5.4 Área Administrativa.

5.4.1 Necesidades de personal.

Con base al análisis aplicado a COONATRAMAR R.L. en este estudio, se determinó que una de las grandes limitaciones o debilidades que esta presenta, es el no contar con un área de mercadeo que facilite e incentive el desarrollo de los nuevos servicios que la empresa quiere desarrollar en el ámbito turístico, planteando con ello una necesidad obvia, urgente y necesaria de satisfacer.

Por tanto, como solución a esta debilidad, el grupo de trabajo, propone la contratación de una persona que se encargue de todo lo referente al mercadeo de la cooperativa y de sus nuevos servicios, que trabaje conjunta y coordinadamente con todas las áreas de la compañía, como lo son el área operativa y administrativa. Esta persona además, debe contar con una excelente preparación académica y experiencia en este rubro.

También, se plantea la necesidad de tener un personal debidamente calificado, capacitado en actividades turísticas, con conocimiento en estrategias de ventas y de servicio al cliente, con dominio de varios idiomas, con una aptitud de mejoramiento continuo y permanente, que permita a la organización presentar un crecimiento empresarial a corto y mediano plazo, y establecer a la organización como la empresa líder en el servicio brindado, según se establece en la visión propuesta.

5.4.2 Activos necesarios para la implementación de la propuesta.

COONATRAMAR R.L. posee con algunos activos necesarios e indispensables para la implantación de este proyecto de diversificación, en los que se destacan: las embarcaciones (lanchas y ferrys), los equipos para deportes y actividades acuáticas (banana boat, kayak, bicicletas acuáticas).

Sin embargo, para una exitosa implementación de la propuesta de diversificación servicios turísticos, analizamos la necesidad de adquirir algunos otros, que a continuación nombramos: toldos (con el logotipo de COONATRAMAR R.L.), mesas y sillas de playa, balones de voleibol y fútbol, equipo de buceo (patas de rana, mascarillas, snorkel), mapas, entre otras, ello, con el fin de fortalecer la imagen de la empresa, dar a conocer

sus servicios, identificarse con el cliente y brindar un servicio diferenciado. Los recursos económicos para la compra de estos activos, saldrían de la implementación de los mismos servicios.

5.5 Descripción de la zona geográfica donde se implementará la propuesta.

La propuesta de diversificación servicios turísticos que se le propone implementar a COONATRAMAR R.L, se desarrollaría igual que en la actualidad, en el Golfo de Nicoya, siendo este un estuario relativamente pequeño, con un área de 1.500 Km^2, que van desde una línea imaginaria de Cabo Blanco hasta Punta Mala, y de ahí hasta la desembocadura del Río Tempisque (Ver Anexo #4)[15].

Se puede dividir esta área en una parte interna y otra externa. La parte interna característica por ser una zona con profundidades menores a los 20 metros, con gran cantidad de bajos lodosos que quedan al descubierto cuando baja la marea y rodeada de una amplia zona de manglares. La parte externa, es en su mayoría, conformada por aguas oceánicas, que aumentan en anchura y profundidad, a medida que se va acercando a mar abierto, alcanzando profundidades de 20 metros hasta los 500 metros.

El área de influencia directa al Golfo de Nicoya comprende 25 distritos de los cantones de Puntarenas, Esparza, Montes de Oro, Garabito, Orotina, San Mateo, Nicoya, Cañas, Abangares y Nandayure. Esta área tiene un total de 3.966,39 Km^2. El cantón que tiene más área de influencia en el Golfo es Puntarenas con 36.53% del total y el menos extenso es San Mateo con un 0.99%. Asimismo, en la región se encuentran distritos de gran tamaño, como Lepanto y Paquera, los cuales en conjunto absorben un 19.12% del área de influencia al Golfo de Nicoya. De acuerdo con el sistema de regionalización del Ministerio de Planificación Nacional, el Pacífico Central posee más extensión con 2.041,90 km^2 (51.48%), mientras que la Chorotega tiene 1.921,49 km^2 que representan el 48.52%.

---

[15] Vista de mapa por provincia del Golfo de Nicoya, obtenida de la página www.maptak.com.

La parte nororiental del Golfo está dividida por una parte alta que la constituye Sierra Minera de Tilarán, una serranía más baja que se encuentra paralela a la costa de Fila de Pájaros y finalmente, la zona de planicies. La Sierra Minera de Tilarán corresponde a una formación de origen volcánica de orden fisural y se localiza desde Monteverde extendiéndose al sudeste hasta el Río Barranca.

Hacia el noroeste se encuentran las serranías de Fila de Pájaros, con laderas de fuerte pendiente hacia el Golfo, como producto de la acción pluvial de los ríos: Guacimal, Aranjuez y Barranca, y en su curso inferior, conforman, junto con la llanura de Pitahaya, un relieve plano que se extiende desde el río Barranca hasta las cercanías de Chomes. Hacia la parte del Golfo limita con los manglares, en dirección de la costa encuentra un cordón litoral de arenas y limo que se alterna, llamado Puerto de Puntarenas. Las viejas líneas de costa se localizan desde Chacarita hasta la población de Barranca.

Siempre hacia el sudeste de la región, se encuentra la unidad de cerros y valles del Aguacate, caracterizados por ser valles de laderas con fuertes pendientes y en algunos sitios escarpados con divisorias angostas. Existen planicies aluviales en el Río Jesús María y Río Grande de Tárcoles, y existen muchos cauces abandonados y rellenos aluviales. Otra forma de relieve corresponde a la Cordillera Costeña, paralela al océano con dirección de noreste al sudeste y formada por rocas sedimentarias, de donde sobresale la Fila Carballo (frente a Caldera) y el Alto de las Mesas (Tivives).

A todo lo largo de la costa pacífica se encuentran áreas grandes y pequeñas de terrenos inundados, influenciados por el mar. La forma de estas marismas es plana, ligeramente cóncava, siempre con una comunicación directa al océano, y en ocasiones, se forma un cordón litoral (Puntarenas), que deja una faja de agua a manera de canal. Cuando la influencia marina es mucha se desarrolla una vegetación tipo mangle.

En la Región Chorotega se pueden distinguir dos grandes unidades de relieve. La primera unidad que son las serranías antiguas del complejo Nicoya, consisten en un conjunto de cerros paralelos a la costa sobre la península de Nicoya. El relieve está constituido por laderas de pendiente fuerte, con divisiones angostas. Las diferencias de altitud son apreciables, algunos cerros se elevan a más de 800 metros sobre el nivel del mar. La segunda unidad son las áreas planas onduladas formadas en la depresión del río

Tempisque. Estos son depósitos aluviales que se extienden por más de 60 kilómetros hasta el Golfo de Nicoya. Su máxima elevación es de 50 metros sobre el nivel del mar y su pendiente es inferior a 1%. La textura del material depositado es fina, predominan las fracciones arenosas y limo arcillosas.

Uno de los aspectos que mayor relevancia presenta para los intereses de diversificación, al sector turístico que planea COONATRAMAR R.L. es la gran cantidad de áreas protegidas que se encuentran en la zona. El total de áreas protegidas en la zona de influencia directa al Golfo de Nicoya es de 46.055,4 hectáreas, de éstas, un 45.48% (20.948 Ha) corresponden a parques nacionales, un 11.70% (5.388,3 Ha) son reservas biológicas, 6.83% (3.143,8 Ha) son refugios de vida silvestre y forestales, 30.54% (14.066 Ha) son zonas protectoras y un 5.45% (5.509,4 Ha) lo constituyen humedales.

El planeamiento y manejo de la actividad turística por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para la zona de influencia directa al Golfo de Nicoya, se hace mediante el Corredor Turístico de Estadía Puntarenas, Playas e Islas del Golfo (Co.T.E.PIG.) formado por los cantones de Puntarenas, Esparza y el distrito de Tárcoles en Garabito, dos cantones son manejados por el Corredor Turístico de Estadía Guanacaste Sur (Co.T.E.GS) que son Nicoya y Nandayure y cinco cantones están sin Unidad de Planeación: Cañas, Abangares, Montes de Oro, Orotina y San Mateo (50% de los cantones de influencia directa al Golfo de Nicoya).

El total de atractivos turísticos por cantón es de 103, divididos de la siguiente manera: el Pacífico Central es la región que posee más atractivos turísticos con 49 unidades, que representaron el 47.57% del área de influencia; los cantones que no tienen una Unidad de Planeación definida por el ICT, ocuparon el segundo lugar con 33 atractivos turísticos (32.04%) y la región Chorotega tienen 21 atractivos que representaron el 20.39%.

El Golfo de Nicoya tiene un total de 33 playas de atractivo turístico, de las cuales el 66.67% pertenecen al Cantón Central de Puntarenas (22 playas), 21.21% al cantón de Esparza (7 playas) y Garabito solo tiene 4 playas que representan el 12.12%. De éstas, algunas tienen aguas turbias y fondo lodo arenoso (Isla Caballo, Bejuco, Playa Naranjo), por lo cual, únicamente se pueden utilizar para turismo cuando la marea está alta y así aprovechar la zona arenosa. Igualmente ocurre con la de Punta Morales, una de las

playas más hermosas del interior del Golfo de Nicoya con arena blanca formada por la desintegración de conchas de moluscos.

Las otras playas tienen fondos arenosos (algunas tienen lodo pero muy adentro, por lo que no afecta al bañarse), siendo las más lindas las de Islas Tortuga y Cedros, Playa Tambor (estas 3 con aguas muy limpias y cristalinas) y Doña Ana.

Los paisajes más impresionantes son las vistas al Golfo de Nicoya desde Peñón de Tivives, el Alto Las Mesas (Zona Protectora de Tivives), Cerro Barbudal (detrás de Caldera), Cerros Playa Linda (Hotel La Roca), Fila Pájaros (al frente de Costa de Pájaros) y desde algunas islas, principalmente Cortezas, Guayabo, Pájaros y Cedros.

Del total de áreas protegidas en el Golfo de Nicoya y su zona de influencia, únicamente están en la zona marina 2.360,5 Ha, que representa el 5.13% del total del área protegida, y lo conforman dos reservas biológicas (Isla Negritos-Guayabo e Isla Pájaros), dos refugios de vida silvestre (Punta Leona y Curú), una zona protectora (Tivives) y un humedal marino (Playa Blanca).

Dentro del Golfo de Nicoya existen muchos sitios poco explotados turísticamente como son, las reservas biológicas: Islas Negritos, Guayabo, Cedros, Caballo, San Lucas y Curú, siendo la más conocida Isla Tortuga, que si ha experimentado durante muchos años la afluencia de turistas.

Con esta breve descripción del área de influencia en donde se desarrollará la propuesta de diversificación servicios turísticos por COONATRAMAR R.L., se demuestra el gran potencial turístico que posee la región, y convertirse en una importante vía de desarrollo para la región, como alternativa adicional a la actividad pesquera que tradicionalmente se ha desarrollado en la zona.

5.6 Elementos de la mezcla de mercadotecnia de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, procederemos a definir cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia que consideramos idónea relacionada directamente con la propuesta de diversificación de servicios que se le presentará a la empresa.

5.6.1 Producto.

Con la incursión de COONATRAMAR R.L. en la actividad turística, la empresa pretende brindar un servicio turístico recreativo eficiente y puntual, acorde con las exigencias y necesidades de los clientes, al mismo tiempo, darle valor agregado al servicio actual de cabotaje, así, de esta manera, buscar un nivel de excelencia en todos los servicios ofrecidos. Las actividades propuestas son:

- ***Tours isleños:*** con base al gran potencial turístico que presenta el Golfo de Nicoya y como parte de la diversificación turística, es indispensable ofrecer a los clientes diferentes tours a las islas del área de influencia de la propuesta, para lo cual se cuenta con embarcaciones pequeñas (pangas) con capacidades inferiores a 20 pasajeros y las grandes embarcaciones (ferrys) con una capacidad que va desde las 300 hasta los 1250 pasajeros.

- ***Tours de pesca deportiva:*** la empresa dispone de una embarcación especialmente acondicionada para llevar a cabo actividades de pesca deportiva.

- ***Fiestas privadas en alta mar:*** la recomendación en este sentido se encuentra orientada a que la cooperativa ofrezca sus transbordadores, a empresas privadas y públicas para desarrollar sus actividades como las fiestas de fin de año, celebración de aniversarios, matrimonios, cumpleaños, entre otras.

- ***Bailes en alta mar:*** esta actividad esta propuesta para llevarse a cabo principalmente los fines de semana, tanto en viajes normales de la ruta de cabotaje, como en viajes fuera de ruta, en fechas especiales como celebraciones del Día de la Madre, del Padre, Año Nuevo, transmisión de partidos de fútbol. Estas actividades se pueden llevar a cabo combinadas con festivales de la canción, concursos de baile y karaoke.

- ***Actividades empresariales:*** se propone a la empresa acondicionar una sala especial dentro de sus grandes embarcaciones que se utilice para conferencias, talleres, exposiciones en el ámbito empresarial, entre otras.

- ***Olimpiadas acuáticas y de playa:*** al considerar tanto los activos con que cuenta actualmente la empresa, como los sugeridos por el grupo de trabajo, se hace la propuesta de llevar a cabo olimpiadas de deportes acuáticos y de playa tales como: campeonatos de fútbol playa, campeonatos de voleibol de playa, carreras de kayac, carreras de bicicletas acuáticas, entre otras, que promuevan a la empresa como impulsadora en la zona de actividades recreativas y de interés turístico. Dichas actividades se llevarían a cabo en la playa de Puntarenas en época de verano y en conjunto con el patrocinio de diferentes empresas que apoyen el deporte nacional.

Al analizar los usuarios que actualmente posee, estos se pueden clasificar en:

a) **Usuario frecuente:** son los clientes que utilizan el servicio de cabotaje al menos dos veces al mes y que es determinante dentro de su modo de vida.
b) **Usuario no frecuente:** es aquel cliente que utiliza el ferry al menos dos veces por año, y que no lo considera determinante para el logro de su objetivo de salida.
c) **Usuario turista:** es aquel cliente que por turismo visita un sitio de la zona, y utiliza el servicio al menos una vez al año.

Al distinguir estos criterios, se evalúa que COONATRAMAR R.L. se encuentra en la capacidad de ofrecer un servicio diferenciado, que le de al cliente la mejor alternativa en servicios marítimos de transporte y recreación. Por ello, algunas de las alternativas que la empresa puede manejar e implementar son:

- ***Servicios complementarios:*** la empresa trabajaría conjuntamente con los dueños de hoteles y cabinas de la zona, un servicio de reservación, para aquellos clientes que utilicen el servicio esporádicamente, de forma "no frecuente" ó de forma "turística" que según la encuesta aplicada representa el 37%. Por otra parte, para los "clientes frecuentes", que equivale el 63% de las personas entrevistadas, que son aquellas

personas que por su trabajo u otros motivos necesitan transportarse diariamente, se les ofrecería tarifas preferenciales, servicio de restaurante, como son por ejemplo desayunos y almuerzos a la carta, según sus necesidades, debidamente coordinados con anticipación, además, de reservar por adelantado el espacio en el ferry. Igualmente la empresa contaría con una mini tienda dentro de los ferrys, para ofrecerle a los clientes artículos tales como: camisetas, vestidos de baño, mapas turísticos, gorras, aceites bronceadores y souvenir en general.

- ***Diferenciación del servicio:*** se propone hacer una clasificación por categorías en sus embarcaciones, poner a disposición del consumidor una primera clase, una clase turística y una clase económica. A su vez, diferenciar los servicios ofrecidos como el bar, las actividades en cubierta (karaoke, bailes, etc.), el salón principal con aire acondicionado, servicio de televisión y servicio de soda, para cada una de estas clases en particular.

5.6.2 Plaza.

Los nuevos servicios turísticos que pretende ofrecer e impulsar COONATRAMAR R.L, se llevarían a cabo en el Golfo de Nicoya, en un área aproximada a los 1.500 Km^2. Esta área es característica, tanto por zonas con profundidades menores a los 20 metros, conformadas por una gran cantidad de bajos lodosos y manglares, como también de zonas marítimas que alcanzan profundidades de hasta 500 metros de profundidad, representadas por aguas oceánicas que aumentan su anchura y profundidad a medida que se van acercando a mar abierto. Cuenta además, con una gran variedad de áreas protegidas, entre ellas: parques nacionales, reservas biológicas, refugios forestales de vida silvestre, zonas protectoras y humedales.

El Golfo de Nicoya posee un total de 33 playas de atractivo turístico, 22 pertenecen al cantón central de Puntarenas, 7 a Esparza y 4 al cantón de Garabito. De éstas, algunas tienen aguas turbias con fondo de lodo arenoso (Isla Caballo, Bejuco, Playa Naranjo, Playa Blanca) y otras con fondos arenosos, siendo las más lindas la de Isla Tortuga, Isla de Cedros, Playa Tambor (estas 3 con aguas muy limpias y cristalinas) y Doña Ana.

También, posee zonas de paisajes impresionantes con sorprendentes vistas al Golfo de Nicoya, como lo son: el Peñón de Tivives, el Alto Las Mesas (Zona Protectora de Tivives), Cerro Barbudal (detrás de Playa Caldera), Cerros Playa Linda (donde se instaló el Hotel La Roca), Fila Pájaros (al frente de Costa de Pájaros) y desde algunas islas, principalmente Cortezas, Guayabo, Pájaros y Cedros.

Estas características expuestas, presentan al Golfo de Nicoya, como una zona propicia, que tiene suficientes recursos para un excelente desarrollo de la actividad turística.

Adicionalmente, los servicios propuestos llevan como fin el ser orientados hacia un mercado meta conformado por personas de cualquier edad, que no usen frecuentemente servicios de transporte marítimo, que equivale al 37.00% de los encuestados, o bien, que utilicen este medio como opción de placer u otro, ya que juntos representan alrededor del 39.00%.

5.6.3 Precio.

COONATRAMAR R.L. por prestar un servicio de transporte público remunerado de personas, sus actividades son reguladas por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), en cuanto a la fijación de sus precios, estando obligada a presentar una solicitud para hacer cualquier variación o ajuste en cuanto a las tarifas.

No obstante, la incursión al segmento turístico, permite a la organización fijar el monto que se cobrará por los servicios turísticos prestados, por lo cual debe planificar, calcular y definir muy bien las tarifas a cobrar por dichos servicios, para que estén acordes a las exigencias del consumidor y a las diferentes opciones presentes en el mercado.

Sin embargo, no se pudo proponer las tarifas para cada una de las actividades propuestas, debido a que no se tuvo acceso a la información financiera y contable de la cooperativa, que nos permitiera llevar a cabo un análisis de costo beneficio y un flujo de caja que estableciera la viabilidad de la propuesta así como la asignación de los precios.

5.6.4 Promoción.

Es importante indicar, que las siguientes sugerencias, no están basadas o ajustadas a la realidad financiera de la empresa, ya que ésta es muy hermética en este sentido y fue imposible que se nos proporcionaran estados financieros recientes, que ayudaran a sustentar nuestra propuesta. Por consiguiente, no se pudo hacer una proyección o presupuesto de gastos en el área promocional, ajustado a la realidad económica. De ahí, que se partirá de esta situación, para presentar una serie de opciones ofrecidas el mercado actual, para impulsar eficientemente los servicios turísticos en los que desea incursionar la cooperativa.

Con el objetivo de abarcar el segmento de mercado meta, definido anteriormente por nosotros, y en el que COONATRAMAR R.L. en su proyecto de diversificación turística debe enfocarse, consideramos pertinente la utilización de los siguientes medios de comunicación, con base en el análisis hecho de la empresa y en el trabajo de campo desarrollado, a través de la encuesta a 250 usuarios de su servicio.

5.6.4.1 Publicidad.

Los esfuerzos de mercadeo de toda empresa dependen en gran medida de su orientación al mercado, de su habilidad y la de su personal, para desarrollar estrategias y analizar variables como el mercado, los gustos y preferencias del cliente, entre otras.

Uno de los elementos más importantes que se deben de analizar, es la forma en que llegará hasta el cliente, es en este punto donde entra en juego la publicidad.

La publicidad le va a permitir a COONATRAMAR R.L. persuadir al publico meta, para que tome la decisión de compra del servicio que la cooperativa ofrece, mostrando que se puede satisfacer una necesidad con el servicio que se esta ofreciendo. Es importante mencionar, que la publicidad es un concepto que va más allá de los anuncios, constituye la forma en que la empresa se proyecta a sus clientes, la imagen que refleja todo su personal, las tarjetas de presentación, es decir, cualquier elemento que representa a la empresa es una forma de publicidad.

El departamento de mercadeo de la empresa sería el encargado de llevar a cabo la planificación de las actividades publicitarias, debido a que es en esta área es donde se debe de llevar a cabo la investigación de mercado, el estudio de los gustos y preferencias consumidor, así como el desarrollo de nuevos servicios.

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los usuarios del servicio de cabotaje, seguidamente citaremos los medios de comunicación, así como sus principales características y los beneficios que la cooperativa puede obtener de ellos para llegar hasta su mercado meta.

- **Prensa escrita.**

Según al estudio de campo desarrollado, la prensa escrita obtuvo el segundo lugar como medio en el que se enteraron de los servicios prestados, con un porcentaje del 20%, por tanto, se considera sería un medio ideal para orientar recursos de promoción.
La prensa escrita se puede definir desde la perspectiva de un espacio amplio y explícito para el anunciante. El rol que juega este como medio publicitario, está, por lo general, directamente relacionado con el nivel de lectura, mientras más desarrollado esté un país, la demanda por parte de los consumidores de periódicos será mayor.

Ventajas de la Prensa:

- Excelente para anunciar una gran variedad de productos y servicios dentro de un mismo espacio.
- Permite la selectividad demográfica y por tipo de actividades.
- El costo por millar es bajo.
- Su efecto es instantáneo.
- Su apariencia visual es buena, especialmente si se utiliza color.
- Se pueden producir suplementos suburbanos que permiten llegar a segmentos específicos a un menor costo.

A continuación, algunas opciones de costos en medios impresos, que consideramos óptimos y efectivos, en los que COONATRAMAR R.L. oriente recursos en publicidad, que den a conocer sus nuevos servicios en el plano turístico, por ser periódicos que circulan a nivel nacional, de gran demanda y que cuentan con precios accesibles, si consideramos

la cantidad de personas que el mensaje llega (basado en el *Alcance Promedio por Edición (APE)* de cada diario, medida que representa y asegura al anunciante que se va a llegar a una cantidad de audiencia determinada).

MEDIO IMPRESO	TAMAÑO	COSTO
LA NACION – SECCION A	2X1	¢57.399,00
LA NACION – TIEMPO LIBRE	2X2	¢103.426,50
AL DIA	23X4	¢51.442,50

En el caso del periódico La Nación se determinaron dos opciones: ***1. Sección A:*** que da la posibilidad a la empresa a publicar el anuncio cualquier día de la semana y ***2. Tiempo Libre:*** que es una sección exclusiva para espectáculos, circula a nivel nacional los días viernes, y permite tener un espacio apropiado para promocionar los diferentes tipos de actividades turísticas por desarrollar en la cooperativa.

Para el caso del periódico Al Día, se tomó en consideración por ser uno de los principales periódicos a nivel nacional y que su costo es cómodo, si tomamos en cuenta que su APE es alto. Este posee la ventaja, de que el anuncio puede publicarse cualquier día de la semana.

- **Televisión.**

Aunque su costo es alto y puede plantearse como una gran desventaja, por las características que presenta este medio, sin embargo, es de vital importancia su utilización, ya que permite llegar de manera eficiente a un gran número de personas, con el objetivo de dar a conocer el nuevo servicio turístico.

Ventajas de la Televisión:

- Cobertura nacional.
- Es un medio de alta y rápida penetración y con alcance masivo.
- Logra una rápida acumulación de audiencia.
- Es barato, si se analiza que el costo por impactar a una persona es mínimo.
- Permite una mayor versatilidad y flexibilidad (tiempo: noche, día, duración del mensaje y tipos de mensaje), con la creación de efectos especiales e imaginación sin límites.

Cabe resaltar que, aunque las ventajas mencionadas anteriormente son para la televisión en general, en este medio de comunicación se puede hacer una diferenciación, la *televisión abierta*, constituida por los canales convencionales gratuitos, capaces de llegar a las grandes masas y regiones, y la *televisión cerrada*, conformada por canales de televisión por cable o satélite, donde su principal ventaja la constituye la posibilidad de segmentar con mayor facilidad el mercado.

Debido a lo anterior y aparte de que según los resultados de la encuesta este medio ocupó el tercer lugar, como el medio en donde los usuarios se enteraron de los servicios que presta COONATRAMAR R.L., con un 3.20%, consideramos importante que la empresa utilice espacios televisivos enfocados al sector turismo, como son: DestinosTV.com y Explorador Repretel; los cuales se pueden manejar por *"canje"*, para no incurrir en costos tan altos, y lograr la efectividad y eficacia de promoción. Estos espacios son orientados a desarrollar y promover el turismo, permitiéndole a la empresa proyectar una imagen más amplia de los servicios que ofrece.

Otra de las opciones dentro del medio televisivo, que en los últimos años ha logrado gran auge y proyección en nuestra zona, es la televisión por cable, a través de la empresa Amnet, ya que ésta nos permite segmentar adecuadamente el mercado.

Por consiguiente, proporcionamos costos de espacios publicitarios, tanto en televisión nacional (Televisora de Costa Rica) como en televisión por cable (Amnet):

PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN NACIONAL

MEDIO	TIPO	DURACIÓN	COSTO
TELETICA – DESTINOS TV.COM	Tiempo B	10 segundos	¢53.675,00
TELETICA – PLANETA AZUL	Tiempo B	15 segundos	¢64.410,00
TELETICA – EN VIVO	Tiempo A	15 segundos	¢188.710,00

MEDIO	CANTIDAD	COSTO
TELETICA – ECONÓMICOS (solo texto)	10 anuncios	¢79.372,50
TELETICA – ECONÓMICOS (con foto)	5 anuncios	¢86.640,00
TELETICA – QUE HAY DE NUEVO	12 anuncios	¢1.463.350,00

PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN POR CABLE

MEDIO	TIPO	DURACIÓN	COSTO
AMNET – CUÑAS SUELTAS	Tiempo AA	De 16 a 30 seg	$8.47
AMNET – CUÑAS SUELTAS	Tiempo B	De 16 a 30 seg	$2.26

MEDIO	CANTIDAD	COSTO
AMNET – PAQUETE ROTATIVO	300 cuñas	$1.600,00

- **Radio.**

Aunque la radio obtuvo únicamente un 1.60%, es decir, que sólo 4 personas de las 250 encuestadas respondieron que por este medio lograron enterarse de los servicios de COONATRAMAR R.L., al igual que la televisión, este medio constituye una herramienta de gran utilidad para lograr una alta penetración en el mercado, y que si se logra orientar de una forma eficiente los recursos, los resultados pueden ser sorprendentes y todo un éxito, con la ventaja de que su costo es menor, y que permite llegar al cliente con mayor frecuencia, gracias a que este medio está presente en un gran número de situaciones como: los momentos en que las personas se trasladan en sus carros, en sus hogares o sus trabajos.

Algunos de sus costos que consideramos ideales, por el tipo de emisora que es, son:

MEDIO	DURACIÓN	COSTO
EMISORA 90.7 – RITMO 907	20 segundos	¢6.750,00
EMISORA 99.1 – SABROSA	20 segundos	¢4.620,00

- **Otros medios de comunicación.**

Entradas de cortesía: el grupo de trabajo considera que una de las estrategias que la empresa ha venido utilizando y que debe seguirse usando, es la donación de entradas de cortesía para actividades en los ferrys a personal de empresas públicas y privadas importantes de la zona de Puntarenas y alrededores, ya que esto ha permitido dar a conocer los nuevos servicios ofrecidos por la empresa.

Volantes: para comunicar y promocionar las actividades recreativas, se pueden distribuir volantes a los usuarios que hagan uso del servicio de transporte marítimo, entregados en el mismo momento de la compra del tiquete o durante la trayectoria del viaje.

Vallas publicitarias y Folletos: considerando el gran volumen de usuarios que viajan constantemente del área metropolitana hacia la región pacífica, la utilización de este medio publicitario en la carretera es importante, con el fin de darle a conocer al público las nuevas características del servicio y su ubicación.

Alianzas estratégicas: con el fin de accesar a turistas nacionales como extranjeros, en vista del alto grado de especialización que esto requiere, resulta indispensable aliarse con algunas de las tres empresas más importantes en lo que a turismo receptivo vía crucero se refiere, entre ellas: TAN, Swiss Travel y Viatur.

5.7 Área financiera.

5.7.1 Costo de la implementación de la propuesta.

Durante la investigación, existió la dificultad de accesar a la información contable y financiera de la cooperativa, en primera instancia se le solicitó la información a la Gerencia de COONATRAMAR R.L., en segunda lugar, se trato de obtener la información a través de los socios de cooperativa y como último recurso se trató de llegar a la información financiera de la empresa por medio de una solicitud realizada al Instituto de Fomento Cooperativo, la cual no fue contestada. Esto resultó ser una gran limitante para el avance del trabajo de investigación, ya que no se nos permitió conocer con certeza la realidad económica que enfrenta COONATRAMAR R.L., y de esa manera, hacer una recomendación para el plan integral de medios de comunicación y la implementación de la propuesta como tal, acorde con los recursos económicos de la cooperativa.

5.7.1.1 Costo del recurso humano adicional.

Consideramos que para la implementación de la propuesta de diversificación, la persona encargada del área de mercadeo que estamos proponiendo, debe ser un profesional en esta especialidad, sin embargo, como opción alterna, y tomando en cuenta la falta de

información financiera enfrentada, se recomienda la contratación de un estudiante avanzado de la carrera de mercadeo o afín a ella, con el objetivo de garantizar a la cooperativa que la persona que se le encargará dicha función, cuente con los conocimientos necesarios para hacer frente de manera eficiente a este nuevo proyecto, y sea una alternativa, económicamente más viable para los intereses de la empresa.

El otro puesto de trabajo que se propone crear dentro del plan de diversificación, es el guía turístico. También nos enfrentamos al problema de la información que no se pudo obtener, por lo cual se le plantea a la cooperativa dos alternativas, considerando sus posibilidades económicas.

La primera opción, es la contratación de un guía naturalista. Este individuo deberá tener un dominio amplio del inglés, así como del área donde se llevará a cabo la implementación de la propuesta.

La segunda de las alternativas que se propone, es la capacitación de uno de los actuales empleados, con el objetivo de que se convierta en asistente del área de mercadeo y cumpla con las funciones del guía naturalista requeridas como parte del proceso de incursión al nuevo segmento del mercado. Para la capacitación que se plantea, hemos determinado que se podría llevar a cabo a través del Instituto Nacional de Aprendizaje, al aprovechar su cercanía, el bajo costo que implicaría para la cooperativa y la reconocida capacidad de enseñanza y capacitación de esta institución.

Para un mayor aprovechamiento del recurso humano de la organización, sería indispensable, idóneo e importante, hacer extensiva y a la vez involucrar en esta capacitación y algunas otras, en temas tales como ventas, promoción, servicio al cliente, entre otras., a todo el personal, con el fin de construir una verdadera cultural de servicio al cliente hacia el sector turismo.

5.7.1.2 Costo del plan de medios.

Al no poseer información financiera de la empresa, seguidamente se brindan dos opciones de planes de medios que se pueden implementar, que combinan diferentes alternativas de promoción y que persigan fines de economía y efectividad.

Los planes de medios que se proponen a continuación, se definieron según los resultados obtenidos en la encuesta, con el objetivo de promocionar los servicios turísticos que la cooperativa desea desarrollar y orientar sus esfuerzos promocionales a impactar el mercado meta conformado por personas, en su mayoría, entre edades de 21 a 30 años que representa el 62%, aunque pueden ser de cualquiera otra edad, por lo variado de las actividades propuestas; además, que no use frecuentemente el servicio de transporte marítimo equivalente al 37%, o bien, que usen este medio como opción de placer u otro que significan el 39% en conjunto.

Adicionalmente, este esfuerzo implica reforzar la información que posee el público en general sobre el conocimiento de la empresa como tal y el servicio que en su trayectoria ha brindado, como empresa de cabotaje en la ruta de Puntarenas a Playa Naranjo, además de los nuevos servicios y sus valores agregados. Igualmente, mejorar día a día la cultura de servicio hacia cliente final y hacia aquel segmento que puede ser visto como clientes potenciales de sus nuevos servicios.

OPCIÓN Nº 1:

En la opción Nº 1, se combinan las vallas publicitarias, prensa y la televisión, al ser estos, según la encuesta aplicada, el primer, segundo y tercer puesto, respectivamente, en importancia, a través de los cuales, los usuarios conocieron los servicios prestados por COONATRAMAR R.L.

Por estas razones se esperaría lograr con estos medios, una mayor eficacia en la promulgación de la información, conocimiento de la empresa y promoción de los nuevos servicios desarrollados en el sector turismo.

Este plan se propone desarrollarlo de la siguiente forma:

MEDIO	DESCRIPCIÓN	COSTO (I.V.I.)
TELEVISIÓN	Anuncio de 10 segundos en el programa DestinosTV.com, de Televisora de Costa Rica (Canal 7) una vez por semana, los días sábados durante un mes	¢214.700,00
	12 anuncios en el segmento "Que hay de nuevo" de Televisora de Costa Rica (Canal 7), durante una semana	¢1.463.350,00
	300 anuncios de 30 segundos en Amnet Televisión (televisión por cable) durante dos semanas	¢760.000,00
PRENSA	Anuncio tamaño 2X2 en la sección Tiempo Libre del periódico La Nación, una vez por semana, los días viernes durante un mes	¢413.706,00
VALLA	Alquiler de valla publicitaria ubicada en las cercanías del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría durante un mes	¢396.625,00
INVERSIÓN TOTAL AL MES EN PUBLICIDAD		**¢3.248.381,00**

OPCIÓN Nº 2:

Como alternativa Nº 2, recomendamos combinar medios de información tales como radio, prensa y volantes, los cuales representan costos menores a la empresa, pero consideramos que estos recursos pueden lograr, por el segmento de mercado al que queremos llegar, resultados adecuados y efectivos.

La sugerencia en este sentido sería la siguiente:

MEDIO	DESCRIPCIÓN	COSTO (I.V.I.)
RADIO	30 anuncios de 20 segundos en radio Sabrosa durante una semana	¢138.600,00
PRENSA	Anuncio tamaño 2X1 en la sección Tiempo Libre del periódico La Nación, una vez por semana, los días viernes durante un mes	¢207.936,00
VOLANTES	Confección y distribución de 1000 volantes	¢7.550,00
INVERSIÓN TOTAL AL MES EN PUBLICIDAD		**¢354.086,00**

Independiente de cualquier plan de medios que se decida implementar, se considera importante que la empresa mantenga con cada uno de ellos, la entrega de entradas de cortesía y el impulso que se de a diferentes alianzas estratégicas con la industria hotelera de la zona, compañías de transporte terrestre, medios de comunicación y empresas de servicios turísticos en general. Lo anterior, ya que es importante que COONATRAMAR R.L., trate de impulsar sus nuevos servicios de entretenimiento, sin incurrir en gastos elevados o al menor costo de oportunidad posible.

5.8 Alcances y limitaciones de la propuesta.

5.8.1 Alcances.

Los alcances que se lograron con este proyecto de diversificación turístico son:

- ***Descripción de la empresa:*** se ha realizado una descripción de las diferentes áreas de la empresa, así como su funcionamiento, definición de los principales procesos, pautas y lineamientos, todos ellos estipulados en el desarrollo normal de las actividades de la cooperativa.

- ***Análisis del ámbito:*** un punto fundamental en el análisis del proyecto, es el estudio del ambiente legal que regula la manera en que se lleva a cabo el desarrollo de la actividad a la cual se pretende ingresar, es por ese motivo que el trabajo de investigación incluye un análisis de este ámbito, mostrando los beneficios e incentivos que COONATRAMAR R.L. podría obtener con la obtención de la clasificación de *"Proyecto de interés turístico"*.

- ***Descripción del entorno y de la zona de influencia:*** toda organización necesita conocer el entorno donde se desenvuelve, pues se logró describir de manera breve y concreta, el área donde se desarrollaría la propuesta de diversificación que se le plantea a la cooperativa, dejando al descubierto el gran potencial turístico que posee el Golfo de Nicoya, mostrar a través del gran número de reservas biológicas, parques nacionales, playas, áreas protegidas y refugios de vida silvestre, que se encuentran en el área de influencia directa del Golfo, algunas poco explotadas, como es el caso de las reservas biológicas de las islas Negritos, Guayabo, Cedros, Caballo, San Lucas y Curú; esta diversidad ofrece una gran oportunidad para el desarrollo turístico a aquellas empresas que sepan aprovechar y canalizar adecuadamente la explotación de esta región.

- ***Definición de medios de comunicación:*** a través del desarrollo del proceso de investigación, se logró describir los principales medios de comunicación y promoción, a través de los cuales COONATRAMAR R.L. podría implementar adecuadamente un

plan integral de medios, que muestren los nuevos servicios que la cooperativa ofrece de manera eficiente y eficaz, al mercado meta. Consideramos que presentarle a COONATRAMAR R.L., diferentes alternativas de medios de promoción que se ofrecen en el mercado publicitario, así como de sus principales ventajas, es la mejor manera de confrontar el presupuesto que la organización maneja, para que pueda seleccionar el curso de acción más apropiado a sus recursos, elegir la opción que mejor combine la relación costo-beneficio, al mismo tiempo que le permite al grupo de trabajo, superar la negativa por parte de la Gerencia, de accesar a los estados financieros recientes de la cooperativa.

5.8.2 Limitaciones.

Dentro de las limitaciones analizadas por el grupo para llevar a cabo la implementación del proyecto de diversificación turística están las siguientes:

- ***Alto costo del combustible:*** el aumento constante del precio del combustible hace que esto repercuta de manera directa en los costos operativos, incidiendo a su vez directamente en un incremento de los precios por los nuevos servicios, lo cual puede afectar la demanda de los mismos.

- ***Vías alternas utilizadas:*** otro factor que puede afectar, lo constituye la apertura del "Puente de La Amistad", sobre el río Tempisque. Con base en las respuestas obtenidas durante la aplicación del cuestionario, este hecho ha motivado a las personas a dirigirse hasta este sitio y verlo como un *"atractivo"* o *"destino turístico"* novedoso, lo que podría afectar a la cooperativa al ofrecer los nuevos servicios.

- ***Poca inversión gubernamental:*** otra limitación que enfrenta COONATRAMAR R.L. para la implementación del proyecto radica en la poca inversión del Gobierno Central para el desarrollo del área. Como ejemplo, se puede mencionar las iniciativas que han existido a través de los años, para impulsar la Isla de San Lucas como atractivo turístico, las cuales no se han llegado a concretar hasta la fecha; así como el poco apoyo económico que se le brinda a las diferentes zonas protegidas de la región.

A su vez, durante la investigación se presentaron algunas limitaciones que obstaculizaron el desarrollo del presente estudio como lo son:

- ***Escasa información suministrada por la empresa para la confección del trabajo de investigación:*** durante el desarrollo de la investigación, se nos dificulto recopilar parte de la información, más en lo que respecta a la situación financiera de la empresa, a sus proyectos relacionados con la incursión hacia el sector turístico y a la planificación que manejan a corto, mediano y largo plazo, ya que la empresa no tuvo la apertura de brindarle dicha información al grupo, por lo cual consideramos que ésta es la principal limitante que enfrentaría la puesta en marcha de la propuesta de diversificación turística, y que se sitúa propiamente dentro de la misma empresa y en su disposición para poner en práctica las alternativas que el grupo de trabajo propone.

- ***Negativa del encuestado para brindar información:*** una de las dificultades a las cuales nos enfrentamos durante el desarrollo del trabajo de investigación, lo constituyó la negativa encontrada en algunos de los clientes de COONATRAMAR R.L. para brindar la información requerida por el grupo de trabajo.

Capitulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones.

Las conclusiones a las que hemos llegado en el presente trabajo de investigación son:

- ***Inexistencia de un área de mercadeo:*** la falta de un departamento de mercadeo dentro de la estructura organizativa de COONATRAMAR R. L. consideramos que es el aspecto más relevante. Este departamento jugaría un papel fundamental e indispensable dentro de la ejecución de la propuesta de diversificación turística que se plantea, debido a que sería el área encargada de planear, ejecutar y controlar el curso de acción de las actividades en el desarrollo de los nuevos servicios.

- ***Procesos financieros y contables estructurados:*** durante el proceso de investigación realizado, constatamos que los lineamientos establecidos por la cooperativa para el manejo del área financiera y contable, se encuentran muy bien detallados y estructurados para cada actividad, pero no se logró verificar que este ordenamiento se cumpla según lo planeado, por la inaccesibilidad a la información que estás áreas producen.

- ***Implementación del marco legal:*** un punto que el grupo de trabajo considera clave, para el adecuado desarrollo e implementación de la propuesta de diversificación hacia el sector turístico, es la obtención de la categoría de ***"Proyecto de interés turístico"*** para sus nuevos servicios, por los beneficios que ello representa para la cooperativa, tales como la exención de todo tributo y sobre tasas que se aplique a la importación o compra local de bienes indispensables para la construcción, ampliación o remodelación de muelles y de otros lugares destinados al embarque o desembarque de turistas; exoneración de todo tributo y sobre tasas, excepto, de todos los derechos arancelarios a la importación, cuya tarifa se fijara en un 20%, y a la compra local de naves acuáticas destinadas exclusivamente al transporte turístico de pasajeros.

- ***Potencial turístico del Golfo de Nicoya:*** en el desarrollo del proyecto de graduación, se conoció y describió el gran potencial turístico con que cuenta el Golfo de Nicoya y de las áreas de influencia cercanas a él, reflejado en la encuesta por medio del 38% de los encuestados que manifestó que utilizó los servicios del ferry por placer u otros, y a la vez expresando gran admiración por las bellezas naturales del Golfo.

6.2 Recomendaciones.

De igual modo, las recomendaciones hechas por el grupo en el presente trabajo de investigación serían las siguientes:

- ***Creación del área de mercadeo:*** la principal recomendación hecha por el grupo de trabajo a COONATRAMAR R. L., es la creación de un departamento de mercadeo. Este se encargaría de la planificación, ejecución y control de las actividades promocionales, así como de otras actividades relacionadas estrechamente al ámbito mercado lógico y que estén ligadas tanto al sector turístico como a las actividades normales de la empresa, con el objetivo de construir una cultura de servicio que permita brindar a sus clientes un mayor valor agregado al servicio prestado y que logre al mismo tiempo una diferenciación de sus servicios con respecto a los competidores, que sea perceptible por el cliente y que la consolide como líder en su área.

- ***Uso adecuado de sus recursos:*** otra recomendación que consideramos pertinente y de utilidad para la cooperativa, es el pleno uso de los activos ociosos que posee, como lo son: los kayaks, la banana boat y las diferentes embarcaciones que se adquirieron, con el fin de implementar la propuesta de diversificación servicios turísticos, pero que a pesar de ello, la utilidad de los mismos ha sido muy escasa o nula.

- ***Aplicación de los resultados del trabajo de campo:*** consideramos importante que se tomen en cuenta los resultados de la encuesta, lo que permitirá a COONATRAMAR R.L. brindar a sus clientes un mayor valor agregado a los servicios que actualmente ofrece. Cabe resaltar, que los servicios adicionales que los encuestados expresaron le gustaría obtener de la empresa son: reservaciones anticipadas con un 39% que equivale a 97 encuestados, el servicio de restaurante con un 27% que significa 68 encuestados, el transporte terrestre con un 22% que representa 56 encuestados, y por último, los convenios con empresas hoteleras con un 11% equivalente a 29 encuestados. Es importante, que estos servicios sean dirigidos principalmente a los agentes de ventas que visitan la zona como parte de sus labores, ya que representan un 23%, correspondiente a 58 personas encuestadas, lo que significaría un importante segmento de mercado, que hasta el momento no se ha tomado en cuenta.

6.3 Bibliografía.

- **Bibliografía consultada:**

1. AaKer, David y Day, George. Investigación de Mercados. Tercera edición, México: Editorial McGraw Hill, 1984.

2. Abarracín, Priscilla. Panorama del desarrollo cooperativo en Costa Rica (Volumen III). San José, Costa Rica: Editorial EUNED, 1994.

3. Azofeifa, Isaac Felipe. Guía para la Investigación y desarrollo de un tema. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica, 1979.

4. Chen Apui, Nicolás. La flecha de Puntarenas. Puntarenas, Costa Rica: Editorial del Colegio Universitario de Puntarenas, 1982.

5. Cobra, Marcos. Marketing de Servicios "Estrategias para Turismo, finanzas, salud y comunicación". Segunda edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 2000.

6. Cobra Marcos. Marketing de Servicios "Conceptos y Estrategias". Primera Edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1987.

7. Eco, Humberto. Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de la Investigación, estudio y escritura. Quinta edición, España: Editorial Gedisa, 1983.

8. Guiltinan, Joseph P y otros. Administración de Marketing. Quinta edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1996.

9. Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Segunda edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

10. Kenner, Thomas C. y Taylor, James R. Investigación de Mercados. Segunda edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1987.

11. Koontz, Harold. Administración. Novena edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1991.

12. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición, México: Editorial Prentice Hall, 1998.

13. Lovelock, Christopher. Mercadotecnia de Servicios. Tercera edición. México. Editorial Prentice Hall, 1997.

14. Lostalo Arroyo, Marcela. Proyecto de investigación de imagen y memoria urbana y territorial del puerto de Puntarenas. Universidad Veritas, Escuela de Arquitectura.

15. McIntor, Robert y Gupta, Shashikant. Turismo planeación, administración y perspectivas. Tercera edición. México: Editorial Limusa, 1990.

16. Millicent, Poole; Anderson, Jonathan y Durston, Berry H. Redacción de tesis y trabajos escolares. México: editorial Diana, 1972.

17. Molina E., Sergio. Turismo y ecología. México, Editorial Trillar, 1991.

18. Muelles Delgado, Martha Virginia. Guía para la Elaboración de tesis y consultorio gramatical. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica, 2000.

19. Murillo, Marielos. Puntarenas: tres estudios sobre su historia. Puntarenas, Costa Rica: Editorial del Colegio Universitario de Puntarenas, 1983.

20. Polimeni, Ralph S y otros. Contabilidad de Costos. Tercera edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1997.

21. Ramírez Vizcalla, Miguel A. Turismo náutico internacional. México: Editorial Trillar, 1990.

22. Ripoll, García. Turismo popular inversiones rentables. México: Editorial Trillar, 1986.

23. Stanton, William J. y otros. Fundamentos de Marketing. Onceava edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

24. Treviño M., Rubén. Publicidad, Comunicación Integral en Marketing. México: Editorial McGraw Hill, 2001.

25. Weston, J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera. Décima edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

26. Weston, J. F. y Brigham, E. F. Fundamentos de Administración Financiera. Quinta edición, México: Nueva Editorial Interamericana, 1984.

- **DICCIONARIOS DE CONSULTA:**

1. Diccionario Enciclopédico Gran Espasa Ilustrado. España, Editorial Espasa Calpe, 1999.

2. Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos. Barcelona, España. Editorial Océano, 1992.

3. Ramón García-Pelayo y Gross. Diccionario Pequeño Larrousse Ilustrado. Ediciones Larrousse, México, 1991.

4. Rosenberg, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Primera edición, Estados Unidos: Grupo Editorial Océano, 1989.

- **ENTREVISTAS APLICADAS:**

1. Lic. Gerardo González Arias, Gerente General COONATRAMAR R.L.
2. Bach. Grettel Morales, Encargada Oficina de Información de COONATRAMAR R.L.

- **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS CONSUILTADAS:**

1. www.acoprot.org
2. www.coonatramar.com
3. www.coopserp.com
4. www.gestropolis.com
5. www.maptac.com
6. www.nacion.com
7. www.puntarenas.com
8. www.sibdi.bldt.ucr.ac.cr
9. www.visitcostarica.com

6.4 Anexos.

ANEXO #1
ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DEL SERVICIO DE FERRY DE PUNTARENAS A PLAYA NARANJO

Estimado Cliente:
Nos interesa contar con su opinión, por tanto la presente encuesta lleva como objetivo conocer la percepción que usted tiene del servicio brindado por COONATRAMAR R.L., en vías de mejorar constantemente la calidad del servicio y evaluar una eventual diversificación del servicio que le ofrecemos, por tanto, se le solicita con todo respeto nos ayude completando el siguiente formulario.

1. Sexo:
☐ Femenino ☐ Masculino

2. Edad:
☐ 10 a 20 años ☐ 21 a 30 años ☐ 31 a más

3. ¿Motivos para uso del Ferry?
☐ Placer ☐ Trabajo ☐ Reside en el lugar ☐ Otro

4. ¿Frecuencia de la utilización del servicio de COONATRAMAR R.L.?
☐ Frecuente ☐ No Frecuente ☐ Turista

5. ¿Viaja acompañado? (si contesta que no pase a la pregunta Nº 7)
☐ Si ☐ No

6. ¿Cuantos acompañantes?
☐ 1 a 2 ☐ 3 a 4 ☐ Más de 4

7. ¿Cual ferry o vía ha utilizado?
☐ Ferry Tambor ☐ Ferry Peninsular ☐ Puente La Amistad ☐ Otra vía.

8. ¿Motivo de la utilización de otra vía para trasladarse?
☐ Cercanía al lugar de destino ☐ Economía de tiempo
☐ Economía de dinero ☐ Comodidad en la ruta
☐ Conocer el puente

9. ¿Con base al personal que labora en COONATRAMAR R.L., ordene usted el nivel de importancia de las siguientes aspectos de 1 a 3?

☐ Presentación del personal ☐ Atención del Personal
☐ Información al usuario

10. ¿De acuerdo a los servicios que brinda COONATRAMAR R.L. como ordenaría usted en orden de importancia de uno a cuatro las siguientes variables?

☐ Puntualidad Horarios ☐ Seguridad
☐ Servicio de abordaje ☐ Limpieza y aseo.

11. ¿De los siguientes servicios, cual prefiere que brinde COONATRAMAR R.L.?

☐ Reservaciones Anticipadas ☐ Servicio de Restaurante
☐ Transporte Terrestre ☐ Convenios con Hoteles
☐ Otro_____.

12. ¿Medio por el cual se enteró del servicio que presta COONATRAMAR R.L.?

☐ Radio ☐ Televisión ☐ Periódico
☐ Otro _____.

Muchas Gracias por la colaboración brindada.

ANEXO #2
POLÍTICAS DE MANEJO DE EFECTIVO

POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE LOS FONDOS DE CAMBIO:

En este apartado, COONATRAMR R.L ha definido tres tipos diferentes fondos de caja, con el fin de separar el manejo del efectivo y lograr un mayor nivel de control sobre este activo, en los diferentes puntos de acción donde se desarrolla la empresa.

De esta manera, tenemos el ***"fondo de cambio de cajeros"***, también llamado *"fondo de cambio de las cajas de las terminales"*, donde el monto máximo que maneja un cajero estará determinado por ciertas características de funcionalidad y ubicación. El cajero de cada terminal será el responsable de velar por el buen manejo del fondo de cambio y es el responsable directo de la custodia del mismo. Cada uno de estos tendrá un cajón con su respectiva llave, de la cual solamente existirá copia en la caja fuerte. Entre sus disposiciones generales podemos mencionar:

- Los cajeros deberán realizar un depósito por cada viaje y un reporte de los tiquetes vendidos, el cual se utilizará como control y verificación de ingresos.
- En la acción intervienen dos personas que son el cajero y el guarda en turno. El cajero hace entrega del depósito al guarda, para que este lo traslade a las oficinas centrales y se proceda a realizar el depósito bancario.
- Se utiliza el término "remesa de dinero" para identificar el paquete que el cajero entrega al guarda, el cual consta de los reportes elaborados en un viaje y el efectivo.
- El depósito se realizará en el "cajón de depósito", del cual sólo tienen llave el guarda de turno, la tesorería y otra que permanece en la caja fuerte.

Otro de los fondos creados por la empresa es el ***"fondo de cambio de la soda"***, donde el cajero de la soda es el responsable de velar por el buen manejo del fondo de cambio y responsable directo de la custodia del mismo, para lo cual tendrá un cajón con su respectiva llave, de la cual solamente existirá copia en la caja fuerte. De la misma forma que el fondo de terminales, la soda tiene sus propias disposiciones que deben acatar:

- La cajera deberá realizar un solo depósito y cierre al final de la jornada, el cual se utilizará como control y verificación de ingresos.

- En la acción intervienen dos personas, la cajera y el guarda en turno. La cajera hace entrega del depósito al guarda, para que este lo deposite en el "cajón de depósito", del que sólo tendrán llave el guarda, la tesorería y otra que permanecerá en la caja fuerte.
- Se utiliza el término "remesa de dinero" para identificar el paquete que el cajero entrega al guarda, el cual consta de los reportes elaborados en un viaje y el efectivo.
- Las cajeras serán responsables del inventario de la bodega, la soda y de la salida de mercadería de la bodega de la soda por medio de vales.
- La cajera a la hora del cierre, debe entregar los vales confeccionados durante el día. Dichos vales deben ser claros, entiéndase por esto, que el monto que especifica el mismo, debe ser igual al número de artículos entregados, por el precio de venta al asociado de cada uno de ellos. La tesorería es responsable de detectar cualquier diferencia entre el monto del vale y el cálculo correspondiente y lo remitirá a la Jefatura Administrativa. En todo caso, se responsabiliza a la cajera que haya confeccionado el vale, quien deberá cubrir la diferencia en un plazo no superior a los 5 días siguientes.

El último de los fondos utilizados por la cooperativa es el ***"fondo de caja chica"***, que se crea con el fin de a atender todos aquellos pagos menores, por concepto de compra de bienes y servicios, adelantos o cancelación de viáticos. El monto de este fondo corresponde a la suma de ¢50.000,00. La custodia y manejo de este fondo está bajo la responsabilidad de una sola persona, nombrada por el Consejo de Administración y quien deberá ser diferente de la persona encargada de los registros contables.

Cuando por alguna razón justificada, es necesario trasladar la custodia y manejo de este fondo a un funcionario distinto del asignado, el traslado se realizará en presencia de ambos y con la aprobación de la Gerencia. Al momento del mismo, se efectuará un arqueo por parte del Comité de Vigilancia, del cual se dejará constancia escrita con la firma de los tres funcionarios mencionados. Durante el tiempo que dure la sustitución, en su función de custodio y administrador de este fondo, el funcionario sustituto asume todas las responsabilidades y deberes del manejo del fondo.

Para el manejo del fondo de caja chica, COONATRAMAR R.L. ha establecido las siguientes políticas:

- La Gerencia, o en su defecto la persona que delegue el Consejo de Administración por escrito, podrá autorizar pagos por caja chica, siempre y cuando no superen los ¢5.000,00.
- En ningún caso se podrán fraccionar las compras de bienes y servicios por un mismo concepto.
- Queda terminantemente prohibido, realizar por medio de este fondo, pagos por concepto de salario, aguinaldos, adquisición de activos fijos, cambios de valores ampliados o particulares.
- El encargado del fondo, verificará la exactitud de todo comprobante y negará el trámite por caja chica a aquellos que presenten errores o motiven alguna duda.
- Debe estamparse un sello de *"pago con caja chica"*, a todos los comprobantes de pago que amparen desembolsos del fondo fijo.

Los adelantos de viáticos, sólo se otorgarán previa autorización de la Gerencia, o en su defecto, por la persona asignada por el Consejo de Administración, y se utilizará para tal fin un vale provisional. Dichos anticipos de caja chica, no podrán ser utilizados en gastos diferentes para lo que fueran autorizados y todos aquellos adelantos que no se liquiden en la forma y en los términos establecidos por la cooperativa, no serán reconocidos y el importe total del anticipo deberá ser reintegrado por el funcionario.

Las liquidaciones o cancelaciones de compras de bienes y servicios, sólo se efectuarán contra la presentación de la factura original y con la previa autorización de la Gerencia o en su defecto del asignado por el Consejo de Administración. Las liquidaciones deben presentarse a más tardar al día hábil siguiente a la fecha del anticipo, o en su defecto dentro del día hábil posterior al regreso de la gira. Si el encargado del fondo tramitara o recibiera liquidaciones presentadas, en un plazo diferente al anteriormente establecido, deberá cubrir la mitad del importe de la liquidación como sanción por su negligencia.

La caja chica recibirá devoluciones de dinero únicamente en efectivo. Esta disposición no admite excepciones de ningún tipo.

El Comité de Vigilancia o la Gerencia deben practicar periódicamente, arqueos sorpresivos al fondo fijo, dejando constancia escrita del mismo, firmada por quien lo realizó y por el custodio del fondo. Los faltantes del fondo que se determinen en los arqueos que se efectúan, deben ser cubiertos por el encargado de caja chica, con sus propios recursos en un lapso máximo de 24 horas después, y de acuerdo con las circunstancias que lo originen pueden considerarse falta grave y hacerse acreedor a las sanciones correspondientes, que establecen las normas y leyes vigentes. En el evento que se determine un sobrante del fondo en el arqueo efectuado, el sobrante deberá depositarse en la cuenta de la cooperativa.

El fondo fijo de caja chica deberá reintegrarse el último día hábil de cada mes, o en su defecto cuando se haya consumido el 75%. El monto del fondo fijo de caja chica y el monto máximo que podrá cancelarse mediante el mismo, sólo podrán ser modificados por el Consejo de Administración, previo análisis histórico del comportamiento de los gastos.

POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO:

En este apartado, la cooperativa se ha preocupado por mantener la administración del efectivo bajo un estricto control y ordenamiento, para lo que se han identificado siete elementos claves en el control y manejo del efectivo.

- ***Control de ingresos:*** mediante el uso de controles adecuados, las funciones del manejo de efectivo deben centralizarse bajo la responsabilidad de un empleado de confianza, debidamente capacitado y adiestrado para desempeñar esta función.

La recepción de ingresos de efectivo, debe estar amparada sin excepción a un comprobante de ingreso numerado, al cual debe imprimírsele el *sello de cancelado* y *la fecha*. Los ingresos recibidos durante el día, deben depositarse íntegramente en la cuenta bancaria que para tal efecto mantiene la cooperativa, a más tardar en la mañana del día hábil siguiente. Para este efecto, se recomienda manejar un mínimo de valores en la cuenta corriente y administrar dichos fondos en sistemas de inversión que generen un rendimiento razonable.

Diariamente, debe verificarse por una persona independiente al cajero, que los depósitos bancarios contengan el sello del banco y que la cantidad depositada coincida con el total de los ingresos recibidos durante el día. Es parte de la política de la cooperativa, la no utilización de los ingresos recibidos para efectuar pagos en efectivo, ni mucho menos para cobertura de egresos que no sean inversiones.

Es necesario que una persona se cerciore en forma diaria y al final del día, que se prepare un informe de caja y bancos, en donde se muestren las entradas y salidas de efectivo a la cuenta corriente. Este informe debe proveer un detalle de los ingresos del día, que contenga como mínimo la siguiente información:

- Número de comprobante de ingresos.
- Número de tiquetes vendidos por usuario (persona, vehículo)
- Importe recibido y código contable.
- Fecha de comprobante.
- Número y monto del depósito bancario.
- Firmas de quién confecciona y revisa.

Debe verificarse de igual manera, que el cierre de caja del día se haya realizado adecuadamente, a saber:

- El reporte de ingresos del día debe cuadrar contra los depósitos hechos en el banco.
- El saldo de la cuenta corriente del día anterior más los depósitos, menos los cheques girados durante el día, debe dar como resultado el saldo final del día.

- ***Control de egresos:*** según lo estipulado en el área contable de COONATRAMAR R.L., todo pago mediante cheque, debe ser revisado por una persona independiente a la persona que lo confecciona, verificando entre otras cosas lo siguiente:
  - Fecha de emisión.
  - Que esté debidamente porteado o en su defecto especificado en letras.
  - La autenticidad de las firmas giradoras.
  - Que el beneficiario del cheque coincida con el beneficiario del documento a cancelar.
  - La codificación contable.

- Que contenga un breve detalle del objeto del pago.
- Que esté debidamente documentado con los comprobantes originales.

Para el pago de gastos de menor cuantía, la cooperativa estableció el fondo de caja chica, el cual se regirá por las normas y procedimientos que se indiquen en los reglamentos que para tal fin existen, y que entre otras cosas, debe contener aspectos como los siguientes:

- La constitución del fondo debe ser autorizada por la Gerencia General.
- El fondo debe estar a cargo de un funcionario responsable en el área administrativa.
- Definir las funciones y responsabilidades del encargado del fondo.
- Definir el objeto de la creación del fondo.
- Definir los formularios adecuados para el uso y reposición del fondo.
- Definir montos máximos a cancelar por medio del fondo.
- Prohibiciones y sanciones en el manejo del fondo.

El cajero y el personal relacionado con el manejo de efectivo, deberán estar cubiertos por una póliza de fidelidad, además, la cooperativa, debe tener en sus instalaciones una caja de seguridad o bóveda, para salvaguardar y ofrecer seguridad a los recursos que se deben mantener en custodia, así como de la documentación que por su naturaleza requieran una especial atención como chequeras, títulos valores, contratos y tiquetes entre otros; observándose los siguientes aspectos:

- Periódicamente, o bien, cuando ocurra un cambio del responsable, debe cambiarse la combinación de la caja fuerte.
- La combinación de la caja fuerte debe conocerla solamente el responsable, y cuando se cuenta con una bóveda, su acceso debe ser restringido, evitándose que un mismo funcionario conozca la combinación y posea la llave de acceso.
- En un sobre sellado debe mantenerse un duplicado de la llave y la combinación de la caja fuerte o bóveda, el cual debe estar en custodia del responsable o autorizado de la cooperativa y sólo será abierto en caso de emergencia.

- ***Segregación de funciones:*** constituye uno de los principios contables más importantes de control interno de las empresas, por ser su principal objetivo, segregar funciones incompatibles, reduciendo el riesgo de que una persona esté en condiciones, tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en su trabajo, especialmente los encargados de manejar los recursos de la entidad.

De este modo en la emisión de cheques, se debe hacer una segregación entre las fases operativas y contables que intervienen, necesarias para la ejecución de tal procedimiento, bajo un ambiente de control interno adecuado, así las responsabilidades de las funciones de aprobación y preparación de los desembolsos deben estar segregadas de las funciones de registro de desembolsos de caja y de los asientos en el mayor general.

- ***Conciliación bancaria:*** se deben preparar conciliaciones bancarias mensuales de los saldos de las cuentas corrientes que mantiene la cooperativa con las diferentes entidades bancarias, investigando y ajustando las diferencias existentes y llevando a un archivo separado de cada cuenta. Dicha conciliación debe ser preparada por personas que no intervienen en el manejo de los ingresos y egresos de caja y bancos.

La conciliación se prepara comparando los balances de los estados bancarios con los que figuran en libros de la empresa. Los procedimientos para preparar las conciliaciones de las cuentas bancarias deben incluir:

- La entrega directa a la persona que concilia, en un sobre cerrado, de los estados de cuenta bancarios, de los cheques cancelados y los depósitos realizados.
- La confrontación de los cheques cancelados en el libro de egresos, en cuanto a número, fecha, beneficiario y valor.
- El examen de los cheques cancelados, para cerciorarse la autenticidad de las firmas y detectar cualquier alteración o endoso irregular.
- Confrontación de los depósitos diarios acreditados en los estados de cuenta bancarios, con las cifras anotadas en el registro de ingresos.
- La revisión final de las conciliaciones por un funcionario.

Los cheques que han permanecido pendientes de cobro durante un periodo considerable, deben ser investigados, y cuando sea apropiado debe ordenarse al banco la suspensión de pago y el valor del cheque debe restituirse a caja y bancos.

Por último, se debe dejar evidencia de la revisión y aprobación en las conciliaciones mediante la firma del funcionario que la reviso.

- ***Control de las inversiones:*** dentro de la organización de la cooperativa, se hace imprescindible que exista algún funcionario que entre sus obligaciones, se encuentre la de controlar cada título valor y los cobros que se tengan que realizar sobre los intereses de dichas inversiones, que se posean.

El control debe efectuarse sobre el título, entidad emisora, monto, fecha de vencimiento, fecha de compra, el número de cupones que se posee, ubicación y documentación de cancelación. En caso de que estas inversiones se efectuasen a través de un puesto de bolsa, se tendrá que llevar a cabo este control para verificar y comparar contra lo que reporte el puesto de bolsa.

De igual manera, es muy importante que el encargado de los títulos, se asegure que sean convertidos a su vencimiento y que el producto de los mismos, se deposite integramente en una cuenta bancaria de la empresa y que cuadren con los registros contables que se deben llevar sobre las mencionadas inversiones.

Para lograr asegurar el adecuado manejo de este activo circulante, se hace necesario que el responsable de la custodia y manejo de los títulos valores, no tenga acceso a los registros contables, además, deberá estar cubierto por una póliza de fidelidad.

- ***Autorizaciones especificas:*** en este apartado se hace necesario resaltar, que las personas que tengan acceso a los títulos valores, necesariamente deberán tener una autorización expresa por parte de la Gerencia General para poder manejar dichos valores.

La compra de títulos valores deberá realizarse por medio de cheque y deberá estar autorizada por la Gerencia General. Es importante resaltar, que para la emisión de cheques se hace indispensable, como medio de control, la existencia de dos firmas autorizadas y se deberá mantener informado al banco respectivo sobre los cambios que se efectúen en dicha autorización.

La solicitud de contratación de los préstamos que necesite obtener la cooperativa de los bancos, deberá estar autorizada por el Consejo de Administración y le corresponderá a la Gerencia General o a un representante del Consejo de Administración, el firmar los contratos de préstamos.

- ***Control presupuestario:*** es necesario elaborar un presupuesto de efectivo, el cual le indique a la Gerencia, los montos de entradas y salidas de efectivo requeridos para cumplir sus necesidades, asimismo, los excedentes de efectivo por invertir en activos financieros.

ANEXO # 3
TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL ESTANDAR

z	,_0	,_1	,_2	,_3	,_4	,_5	,_6	,_7	,_8	,_9
0,0	,5000	,5040	,5080	,5120	,5160	,5199	,5239	,5279	,5319	,5359
0,1	,5398	,5438	,5478	,5517	,5557	,5596	,5636	,5675	,5714	,5753
0,2	,5793	,5832	,5871	,5910	,5948	,5987	,6026	,6064	,6103	,6141
0,3	,6179	,6217	,6255	,6293	,6331	,6368	,6406	,6443	,6480	,6517
0,4	,6554	,6591	,6628	,6664	,6700	,6736	,6772	,6808	,6844	,6879
0,5	,6915	,6950	,6985	,7019	,7054	,7088	,7123	,7157	,7190	,7224
0,6	,7257	,7291	,7324	,7357	,7389	,7422	,7454	,7486	,7517	,7549
0,7	,7580	,7612	,7642	,7673	,7704	,7734	,7764	,7794	,7823	,7852
0,8	,7881	,7910	,7939	,7967	,7995	,8023	,8051	,8078	,8106	,8133
0,9	,8159	,8186	,8212	,8238	,8264	,8289	,8315	,8340	,8365	,8389
1,0	,8413	,8438	,8461	,8485	,8508	,8531	,8554	,8577	,8599	,8621
1,1	,8643	,8665	,8686	,8708	,8729	,8749	,8770	,8790	,8810	,8830
1,2	,8849	,8869	,8888	,8907	,8925	,8944	,8962	,8980	,8997	,9015
1,3	,9032	,9049	,9066	,9082	,9099	,9115	,9131	,9147	,9162	,9177
1,4	,9192	,9207	,9222	,9236	,9251	,9265	,9279	,9292	,9306	,9319
1,5	,9332	,9345	,9357	,9370	,9382	,9394	,9406	,9418	,9429	,9441
1,6	,9452	,9463	,9474	,9484	,9495	,9505	,9515	,9525	,9535	,9545
1,7	,9554	,9564	,9573	,9582	,9591	,9599	,9608	,9616	,9625	,9633
1,8	,9641	,9649	,9656	,9664	,9671	,9678	,9686	,9693	,9699	,9706
1,9	,9713	,9719	,9726	,9732	,9738	,9744	,9750	,9756	,9761	,9767
2,0	,9772	,9778	,9783	,9788	,9793	,9798	,9803	,9808	,9812	,9817
2,1	,9821	,9826	,9830	,9834	,9838	,9842	,9846	,9850	,9854	,9857
2,2	,9861	,9864	,9868	,9871	,9874	,9878	,9881	,9884	,9887	,9890
2,3	,9893	,9896	,9898	,9901	,9904	,9906	,9909	,9911	,9913	,9916
2,4	,9918	,9920	,9922	,9925	,9927	,9929	,9931	,9932	,9934	,9936
2,5	,9938	,9940	,9941	,9943	,9945	,9946	,9948	,9949	,9951	,9952
2,6	,9953	,9955	,9956	,9957	,9959	,9960	,9961	,9962	,9963	,9964
2,7	,9965	,9966	,9967	,9968	,9969	,9970	,9971	,9972	,9973	,9974
2,8	,9974	,9975	,9976	,9977	,9977	,9978	,9979	,9979	,9980	,9981
2,9	,9981	,9982	,9982	,9983	,9984	,9984	,9985	,9985	,9986	,9986
3,0	,9987	,9987	,9987	,9988	,9988	,9989	,9989	,9989	,9990	,9990
3,1	,9990	,9991	,9991	,9991	,9992	,9992	,9992	,9992	,9993	,9993
3,2	,9993	,9993	,9994	,9994	,9994	,9994	,9994	,9995	,9995	,9995
3,3	,9995	,9995	,9995	,9996	,9996	,9996	,9996	,9996	,9996	,9997
3,4	,9997	,9997	,9997	,9997	,9997	,9997	,9997	,9997	,9997	,9998
z	0,842	1,282	1,645	1,960	2,326	2,575	3,090	3,291	3,891	4,418
N(-z)	,2000	,1000	,0500	,0250	,0100	,0050	,0010	,0005	,00005	,000005
N(z)	,8000	,9000	,9500	,9750	,9900	,9950	,9990	,9995	,99995	,999995

ANEXO #4:
MAPA DE LA ZONA GEOGRÁFICA DONDE SE IMPLEMTARÍA LA PROPUESTA

ANEXO #5
LEY DE INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO N° 6990
(ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA)

CAPÍTULO I

Se declara la utilidad pública de la industria del turismo y se establece que para su desarrollo racional y progresivo, el Instituto Costarricense de Turismo otorgará incentivos y beneficios para la realización de programas y proyectos importantes de dicha actividad.

En el artículo N° 3 inciso c) se establece que las disposiciones de la ley de incentivos son aplicables al transporte acuático de turistas. Es importante destacar que los incentivos comprendidos en la ley son otorgados por el Instituto Costarricense de Turismo mediante un contrato turístico, previa aprobación de la comisión reguladora de turismo.

El contrato respectivo incluye tanto los beneficios como las obligaciones y garantías que corresponda.

Para efectos del otorgamiento de los beneficios, se consideran algunos aspectos como:

a) La contribución en la balanza de pagos.
b) La utilización de materias prima e insumos nacionales.
c) La creación de empleos directos o indirectos.
d) Los efectos en el desarrollo regional.
e) La modernización o diversificación de la oferta turística nacional.
f) Los incrementos de la demanda turística interna e internacional.
g) Los beneficios que se reflejan en otros aspectos.

Beneficios: Los beneficios que se otorgan total o parcialmente al desarrollo de la actividad de transporte acuático de turistas son:

a) Exención de todo tributo y sobre tasas que se aplique a la importación o compra local de bienes indispensables para la construcción ampliación o remodelación de muelles y de otros lugares destinados al embarque o desembarque de turistas, así como para la

construcción y mantenimiento de instalaciones acuáticas, balnearios y acuarios destinados a la atención del turista.

b) Depreciación acelerada de conformidad con la ley del impuesto sobre la renta.
c) Exoneración de todo tributo y sobre taza excepto, de todos los derechos arancelarios a la importación cuya tarifa se fijara en un 20% a la importación o compra local de naves acuáticas, destinadas exclusivamente al transporte turístico de pasajeros.

Exclusividad: Las actividades de cabotaje turístico en cualquiera de sus formas, de puerto a puerto costarricense quedaran básica y exclusivamente reservadas a los yates, barcos, tipo cruceros turísticos y similares de bandera nacional.

Clasificación: La clasificación de las embarcaciones, sus características y requisitos de verificación sobre el uso y el destino de los bienes exonerados se fijaran mediante decreto ejecutivo.

CAPÍTULO III

Fiscalización: El Instituto Costarricense de Turismo y el Ministerio de Hacienda fiscalizarán todos los aspectos concernientes al cumplimiento de las obligaciones contraídas por las empresas o personas físicas en virtud de la concesión de los beneficios e incentivos.

Calificación: Es requisito indispensable que las personas físicas y jurídicas interesadas en la obtención de los incentivos, hayan sido previamente calificadas como actividad turística en forma definitiva por la junta directiva del Instituto Costarricense de Turismo, sin esta calificación no se podría dar trámite a ninguna solicitud de Contrato Turístico.

La calificación de actividad turística no compromete al Instituto Costarricense de Turismo, al otorgamiento de un contrato turístico y sus incentivos, ya que estos se evalúan y aprueban con base en los requisitos establecidos por la Ley de Incentivos.

Contrato Turístico: Para gestionar el contrato de turismo, las personas físicas o jurídicas deben presentar ante la comisión de Turismo una solicitud escrita firmada del representante legal, si se trata de una persona jurídica. A esta solicitud debidamente autenticada debe adjuntarse:

a) Fotocopia del expediente de declaratoria turística de la empresa, certificado por el correspondiente Departamento Técnico del Instituto Costarricense del Turismo, que indique que la empresa ha sido calificada en forma definitiva como actividad turística.

b) Certificación notarial respecto a:
   - Acta constitutiva de la sociedad y de la personería de las gestiones.
   - Composición del Capital Social.
   - Plazo Social.
   - Integración de la Junta Directiva.

c) Análisis debidamente suscrito por el dueño o representante legal respecto a los siguientes aspectos:
   - La contribución en la balanza de Pagos.
   - La utilización de materias primas e insumos nacionales.
   - La creación de empleos directos e indirectos.
   - Los efectos en el desarrollo regional.
   - La modernización o diversificación de la oferta turística nacional.
   - Los incrementos de la demanda turística interna e internacional.
   - Los beneficios que se reflejan en otros sectores.

d) Otros que la Comisión estime indispensables para el estudio de la solicitud de contrato.

El Contrato Turístico contendrá como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Nombre o razón social del beneficiario, con la información necesaria para su identificación y ubicación, así como la de su representante legal si se tratare de una persona jurídica.

b) Descripción de la actividad del beneficiario.
c) Detalle de los incentivos otorgados.
d) Enumeración detallada de las obligaciones que contrae el beneficiario.
e) Indicación de la fecha de inicio de operaciones y de la vigencia del contrato.
f) Otros aspectos.

Es importarte resaltar que el plazo máximo de vigencia de un contrato turístico para la actividad de transporte acuático de turistas es de 12 años, contados a partir de la fecha de la firma del mismo, pudiendo ser renovadas automáticamente a su vencimiento por periodos iguales, a menos que una de las partes manifieste lo contrario dentro del plazo de dos meses anteriores a su vencimiento.

ANEXO #6
ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE COONATRAMAR R.L.

Universidad de Costa Rica, Sede del Pacífico.

Curso: Seminario de Graduación.

Tutor: Lic. Álvaro Pérez Guevara.

Nos interesa contar con su opinión, por tanto la presente encuesta lleva como objetivo conocer el funcionamiento de COONATRAMAR R.L., con el afán de ayudarles a mejorar la calidad del servicio, le solicitamos con todo respeto nos ayude contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Cuando se fundó COONATRAMAR R.L.?
2. ¿Cuál es la misión de la cooperativa?
3. ¿Cuál es la visión de la cooperativa?
4. ¿Cuáles son los valores de la cooperativa?
5. ¿Como está organizada?
6. ¿Quiénes conforman el Consejo Directivo?
7. ¿Cuál es la principal actividad de la cooperativa?
8. ¿Cuantas embarcaciones posee?
9. ¿Además de las embarcaciones que otro tipo de activo posee la cooperativa?
10. ¿Se han realizado estudios de mercado anteriormente?
11. ¿Cómo clasifica COONATRAMAR R.L. a sus clientes?
12. ¿Cómo asignan los precios para los servicios ofrecidos?
13. ¿Existen actualmente planes dentro de la organización para expandir los servicios de la cooperativa?
14. De existir planes de expansión ¿a cuál mercado se enfocaría?
15. ¿Cómo le comunican a los clientes, los servicios que ofrece la cooperativa?