

**FONDO DE  
PREINVERSION**

*SOLICITUD DE  
FINANCIAMIENTO DE  
ESTUDIOS GENERALES*



## **INFORMACION GENERAL**

### **MARCO LEGAL**

El Fondo de Preinversión es un instrumento financiero del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, que se rige por la Ley N° 7376 del 23 de febrero de 1994 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo N° 24658-PLAN.

### **Instrucciones para llenar el formulario**

Todas las Entidades del Gobierno Central, las Entidades Públicas Descentralizadas y Empresas del Estado, como las demás personas jurídicas de Derecho Público que deseen obtener financiamiento deben completar el “Formulario de Solicitud de Estudios Generales al Fondo de Preinversión”, tomando en cuenta los aspectos que se indican en el presente documento.

La solicitud debe ser presentada formalmente mediante nota suscrita por el jerarca de la institución interesada, indicando el nombre del estudio, el monto solicitado, una justificación de la necesidad del estudio y la mención de que se adjunta el documento de solicitud elaborado por la institución

La solicitud de financiamiento deberá contener:

1. La información en el formulario que se presenta
2. Los términos de referencia (Anexo 1)
3. El cronograma (Anexo 2)
4. El presupuesto del estudio (Anexo 3)

De requerirse información o aclaraciones adicionales, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica podrá brindar la colaboración necesaria para lo cual puede dirigirse a:

### **Fondo de Preinversión de MIDEPLAN**

Edificio Adriático, Boulevard Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica.

Apartado Postal N° 10127-1000.

Teléfono N° 2202-8426.

Dirección electrónica: [preinversion@mideplan.go.cr](mailto:preinversion@mideplan.go.cr)

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO AL FONDO DE PREINVERSION

### **A. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:**

#### **A.1. Nombre de la Institución:**

Instituto Costarricense de Turismo

#### **A.2. Naturaleza Jurídica y legislación básica que la rige:**

Institución Pública

#### **A.3. Información sobre otros estudios previos realizados relacionados con el estudio de interés. (De considerarse necesario se solicitará la documentación).**

Ninguno

### **B. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO**

#### **B.1. Nombre del estudio requerido:**

Análisis y marco estratégico para la implementación de una Marca Destino en la Región Huetar Caribe de Costa Rica.

#### **B.2. Objetivo General:**

Desarrollar un marco estratégico para la implementación de una marca destino en la región Huetar Caribe, a partir de un análisis de las características sociales, culturales, geográficas, naturales y económicas del espacio, que sirva como fundamento para la implementación de proyectos de posicionamiento y promoción de la región.

#### **B.3. Objetivos Específicos**

- a) Determinar los elementos clave que componen la identidad cultural, natural y comercial de la Región Huetar Caribe, con el fin de implementar sus características en la creación de una marca destino.
- b) Crear un proyecto de gestión que integre a los actores clave del espacio, tanto públicos como privados, con el fin de propiciar un uso y desarrollo transversal de la marca en todos los niveles de las actividades socio-económicas de la región.
- c) Crear un marco base de promoción regional que incluya valores, mensajes clave, uso de imagen y selección de canales de comunicación con el fin de proporcionar una herramienta de implementación útil para todos los sectores que necesiten generar proyectos haciendo uso de la marca destino.

#### **B.4. Descripción y justificación del estudio; su relación con el Plan Nacional de Desarrollo, importancia del proyecto, razones fundamentales o beneficios para la sociedad o ciudadanía que justifican su realización.**

##### **Descripción**

El proyecto consiste en la generación de los estudios necesarios para crear el marco estratégico y posteriormente la respectiva implementación táctica, de una marca destino para la región Huetar Caribe. Dicho proceso de creación de una marca destino regional requiere de una fundamentación sólida y extensa, que garantice la verdadera representación de los espacios socio-culturales, físico-geográficos y económico-comerciales, con el fin de crear un instrumento que tenga la capacidad de generar verdadero impacto para la región, con una estructura sólida, capaz de brindar una base estable para su gestión a largo plazo.

Para el desarrollo de este estudio, se requiere aplicar instrumentos de investigación que recojan una imagen fiel de la región, para posteriormente proceder al análisis y desarrollo de las bases estratégicas de la marca. Por esa razón, es indispensable considerar la amplitud y diversidad de las características de la región y que el consultor encargado tenga vasta experiencia en la aplicación de estudios similares y en el manejo de marcas-destino.

Para esto, se necesita construir un proyecto que tome en cuenta los elementos clave que caracterizan a la región e integrarlos de una forma armónica e inclusiva. Por lo que este estudio deberá dejar sentadas las bases para la creación e implementación de proyectos específicos de posicionamiento regional que deberán seguir las pautas y guías que serán establecidas a nivel de mensajes clave, imagen y canales de comunicación. Además, el estudio deberá establecer un procedimiento de administración de la marca destino que tome en cuenta la rectoría del instrumento, sus responsabilidades y objetivos.

Para este fin, se debe construir un proyecto que logre desarrollar 3 componentes clave:

- a) Análisis e identificación de las características clave de la región tanto a nivel socio-cultural como económico-competitivas.
- b) Planteamiento y estrategia de implementación de instrumentos para la gestión multisectorial del proyecto de marca.
- c) Definición y desarrollo de los elementos claves de promoción mercadológica de la región: creación de la identidad de marca.

Cada uno de estos elementos juega un papel determinante en el desarrollo exitoso de un proyecto de marca destino regional. Una vez ejecutada esta fase estratégica se debe pasar a la fase de implementación táctica, dónde las definiciones de los elementos base de la marca destino se deberán aplicar a proyectos de promoción de la región, a través de la coordinación de su estructura rectora y con una ejecución que siga de forma estricta las pautas y guías planteadas para la marca.

Al determinar las características base de la región, se logra fundamentar el proyecto de promoción en torno a una visión incluyente y diversa, tanto de los elementos que componen la identidad del espacio como de sus oportunidades a nivel competitivo. Para esto se requiere de la implementación de instrumentos de investigación que permitan visualizar la complejidad y la riqueza de un territorio pluricultural y multiétnico como lo es la Región Huetar Caribe, en función de la consecución del Plan Nacional de Desarrollo, sin dejar de lado las identidades específicas y las necesidades particulares de cada sector. Este marco de análisis debe ser la fundamentación de un proyecto de marca regional que integre una visión común con la diversidad y complejidad propias del espacio.

El éxito de una marca regional está directamente relacionado con su gestión. Por esta razón, este estudio debe determinar los mecanismos para integrar un espacio de gestión multisectorial que garantice el desarrollo de la marca bajo una visión común, pero con la posibilidad de atender las necesidades diversas de una región como la Huetar Caribe. Un mecanismo de gestión eficaz puede ser entendido como la diferencia entre un proyecto condenado al olvido y una verdadera herramienta de desarrollo regional.

El tercer elemento clave es la definición de los elementos que componen la identidad de la marca. Este espacio, tal vez el más reconocido dentro de la creación de marcas destino, debe propiciar, mediante definiciones y herramientas simples y claras, la difusión de uso de la marca de forma transversal, pero además debe servir como guía de la visión regional de desarrollo que se seguirá en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, la definición de los valores de marca, los mensajes clave, la identidad visual y los usos e implementaciones en distintos canales de comunicación no deben ser solo instrumentos prácticos, si no también guías útiles para la consolidación de la marca a lo interno y a lo externo de la región.

## **Justificación**

Se ha identificado la necesidad de desarrollar un estudio para la creación de un marco estratégico de implementación de una marca destino para la Región Huetar Caribe de Costa Rica. Una marca destino es un instrumento que, desde la perspectiva de la comunicación, permite unificar los esfuerzos que buscan la representación de las comunidades y el fortalecimiento de la imagen de la provincia de Limón, como espacio con gran potencial de desarrollo en el marco de la sostenibilidad, la innovación, la cultura y el talento humano.

Gestionar una marca destino para el caribe costarricense, otorgaría a la región un instrumento de promoción a nivel nacional e internacional. De esta forma, la marca posibilitaría el posicionamiento del destino destacando sus ventajas competitivas y afianzando a la región con un posicionamiento de desarrollo con características únicas, así como crear un espacio común de identidad regional que propicie la integración de las diversas comunidades que la integran.

Según el Plan Nacional de Turismo del ICT (2017-2021), mismo que se encuentra en proceso de actualización en este momento, Costa Rica ha trabajado para consolidar una estrategia de diferenciación, por ello diseñó una política pública con certificaciones, programas e instrumentos apropiados para el sector turismo y acorde con los atractivos y servicios. Impulsar a la región desde esta perspectiva reafirma el compromiso de Costa Rica con la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Todos los programas que a lo largo de los últimos 30 años se han logrado desarrollar y posicionar de una forma técnica y profesional, se han enfocado en mejorar la promesa de la marca turística del país, fortaleciendo los atributos, beneficios racionales, beneficios emocionales, servicios, calidad, sostenibilidad, valores compartidos y la naturaleza del destino.

Por eso, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, y sus áreas Innovación, Competitividad y Productividad, Seguridad Humana, Economía para la Estabilidad y el Crecimiento, así como el Desarrollo Territorial, la creación de una Marca Destino para la Región Huetar Caribe coincide con la necesidad de darle a la región una identidad mercadológica común, basada en su potencial humano, natural y geográfico.

Es por eso que, dentro de ese marco, la provincia de Limón requiere una caracterización propia que le permita demostrar el pequeño paraíso que es dentro de Costa Rica. Este proyecto es clave para la región debido a que aun cuando la provincia de Limón es la gran ventana para conocer a la Costa Rica pluriétnica y multicultural; históricamente ha sido una de las provincias más golpeadas por la pobreza, el desempleo, la discriminación y la falta de oportunidades, lo que impacta directamente en su bajo índice de desarrollo. Pese a que esta realidad es producto de un proceso multifactorial, se puede trazar parte de su origen a la falta de integración estratégica de los proyectos de desarrollo con la realidad de la región, así como por otros factores como la carencia de planes reguladores actualizados que le permitan un adecuado impulso de nuevas actividades económicas, principalmente en el área del turismo, entre otras. Crear un estudio para la implementación de una marca destino es darle una oportunidad para que su variada composición étnica y cultural, su atractivo natural y sus ventajas logísticas se destaquen como elementos diferenciadores hacia lo externo de su territorio e integradores hacia lo interno de su comunidad.

El propósito de este estudio es definir los componentes que facilitarán la presentación de la riqueza identitaria del caribe costarricense ante a los posibles visitantes e inversionistas, así como mejorar la imagen que se maneja sobre la región, promocionándola de forma estratégica. Hay entidades como la Federación de Cámaras del Caribe y Afines, las Municipalidades, las Asociaciones de Desarrollo, entre otras organizaciones, que buscan continuamente trabajar en beneficio del desarrollo social y económico de la Región Huetar Caribe para impulsar el desarrollo integral de la zona.

La creación de marca destino se ha convertido en una necesidad para toda región para impulsar sus actividades económicas, con un marcado impulso a la actividad turística, pero sin dejar de lado el potencial de otras actividades económicas clave. Una marca destino es la representación estratégico-comunicacional del proyecto de desarrollo específico que impulsa la región. Por eso, más allá de un logotipo o un slogan, debe establecer las pautas necesarias para que el proyecto regional se comunique tanto hacia el exterior como al interior, con un mensaje consistente, integrador y dinamizador. Es de conocimiento general que cuando se habla de Limón se llega rápidamente a una imagen regional marcada por las noticias sobre narcotráfico, violencia, pobreza y falta de oportunidades. Esta imagen ha afectado directamente la capacidad de la región de atraer visitantes e inversionistas, lo que se agrava por la carencia de una estrategia de promoción estructurada para impulsar una imagen distinta, basada en los múltiples valores de la región.

A esto se une la relativa disparidad con que se perciben los distintos territorios dentro de la propia región, lo que da como resultado un interés asimétrico en algunas áreas, sin que esto signifique que otras no tengan atractivos específicos, que merezcan ser desarrollados, impulsados y difundidos de forma directa. Promover el desarrollo integral de las comunidades caribeñas también contempla gerenciar la forma en la que estas comunidades se reconocen, se organizan y tienen unidad de criterios para dar a conocer su esencia, entendiendo que, no se puede esperar que exista una visitación o que aumente la inversión sin propiciar el desarrollo integral hacia lo interno de la región. La formación de la identidad de un destino es un paso determinante para su sustentabilidad, lo cual está en consonancia con la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2022 y con la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030, cuyos programas se enfocan en fortalecer territorio e identidad.

Por lo anteriormente señalado, la capacidad de una marca destino de impactar positivamente y de manera transversal las actividades de la región, lo perfila como un elemento básico de cualquier plan de desarrollo a futuro. De tal forma que, la región Huetar Caribe requiere una adecuada estrategia de comunicación y difusión que logre transmitir la verdadera identidad y potencial que tiene el caribe costarricense, no solo como destino, sino también como un motor para la atracción de nuevas inversiones.

El éxito de las marcas-destino está en su capacidad de integrar instituciones, organizaciones y grupos de interés en función de una visión común. Por eso es primordial que este marco estratégico se enfoque en determinar una gestión multisectorial de la marca. Este componente será además un elemento diferenciador como proyecto de desarrollo, ya que propiciará el diálogo en torno a un marco común, lo que impulsará la toma de decisiones en torno a una visión establecida, coherente y debidamente articulada.

Cuadro 1.1 Plan de desarrollo Huetar Caribe 2030, Total empresas y empleo por rama de actividad económica (2012)

Rama	Número empresas	Participación	Empleo	Participación
Actividades administrativas y servicios de apoyo	62	3%	1469	3%
Actividades financieras y de seguros.	31	1%	163	0%
Actividades inmobiliarias	21	1%	51	0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	83	4%	487	1%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	261	11%	23496	45%
Alojamiento y servicios de comida.	310	13%	1732	3%
Artes, entretenimiento y recreación	21	1%	85	0%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motor y de las motocicletas	960	41%	5826	11%
Construcción	52	2%	386	1%
Enseñanza	23	1%	649	1%
Explotación de minas y canteras	6	0%	155	0%
Ignorado (*)	94	4%	2437	5%
Industrias Manufactureras	131	6%	11527	22%
Información y comunicación.	21	1%	76	0%
Otras actividades de servicio	95	4%	286	1%
Servicios sociales y relacionados con la Salud humana.	62	3%	251	0%
Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	9	0%	145	0%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	4	0%	19	0%
Transporte y almacenamiento	68	3%	2558	5%
<b>Total general</b>	<b>2314</b>	<b>100%</b>	<b>51798</b>	<b>100%</b>

Con los datos extraídos del Plan de Desarrollo Huetar 2030, se pueden observar las actividades económicas con mayor fuerza y participación en la zona, y aunque es claro que la zona tiene una imagen basada en las actividades agrícolas y su potencial turístico, no se debe dejar de ver su potencial como centro de actividades manufactureras que representan hasta 22% del empleo de la región. Esto habla de elementos no potenciados a nivel de promoción, tales como el talento humano o las ventajas logísticas del espacio. Poner a Limón en el mapa mundial a través de su propia marca destino es un paso clave hacia un desarrollo multisectorial impulsado por las ventajas únicas que tiene la región.

Por otra parte, si nos referimos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU, específicamente al objetivo 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, una visión de largo plazo para impulsar a la región Caribe debe incluir el fortalecimiento del sector turismo como motor de desarrollo. En el mundo, esta actividad económica se ha vuelto una de las más productivas, representando 1 de cada 11 empleos activos según la OIT, proyectando un aumento a 1 de cada 9 empleos para el 2026. En nuestro país ese número es mucho más significativo, considerando que en Costa Rica el sector turismo emplea entre el 11% y el 15% de

la fuerza laboral ocupada. En contraste, para la región Huetar Caribe este porcentaje es apenas del 3% de la fuerza laboral, lo que ilustra su gran potencial, pero al mismo tiempo su gran brecha con respecto a otras regiones del país. Por eso, impulsar al sector turismo mediante una marca fuerte y consolidada será un elemento base del crecimiento real de esta actividad en la región.

Siguiendo con los ODS de la ONU, el objetivo 12 dice que se debe lograr “garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, pero además incluye un apartado especial para el turismo en su punto 12.b:

Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Un proyecto de marca destino como el que se pretende desarrollar, logrará identificar aquellos elementos que potencien el desarrollo basado en la promoción del turismo sostenible, potenciando lo local y siendo culturalmente conscientes.

Para complementar el apartado de los ODS, el objetivo 14 apunta a la importancia de “conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible”. En este espacio, la creación de una identidad regional que promueva el valor de sus activos costeros naturales será un aporte significativo en la búsqueda de rutas de desarrollo que siempre tomen en cuenta la sostenibilidad y la conservación como elementos básicos en su visión identitaria regional.

Así, la marca destino de la región Huetar Caribe será el catalizador de la transformación de una identidad regional afectada por el peso de la delincuencia, la violencia y la pobreza hacia una imagen basada en su potencial humano, sus activos naturales, sus ventajas competitivas y su riqueza cultural. La nueva marca destino será un elemento clave en la promoción hacia lo externo, invitando al turismo y la inversión, pero al mismo tiempo será la columna vertebral de la consolidación de una identidad regional-comunal sólida, consciente y articulada.

### **Importancia del Proyecto**

La importancia del fortalecimiento socio-económico de la región Huetar Caribe de Costa Rica es un hecho que no se puede obviar. Múltiples planes nacionales y regionales se encuentran en desarrollo y todos ellos tienen el fin de potenciar las fortalezas del caribe costarricense para crear un polo de desarrollo según los valores de nuestra visión país.

Esta Marca Destino para la Región Caribe beneficiará de manera directa la imagen de las empresas, de los emprendedores y de los trabajadores que se desempeñan en el sector turismo, los que en definitiva son quienes desarrollan la actividad y tienen el contacto con los turistas, generando inversiones, ingresos y más y mejores empleos para la provincia de Limón, lo que conlleva a más encadenamientos

productivos y mayores oportunidades de desarrollo económico sostenible. “Existe consenso en que los territorios con marca son más competitivos y generan más valor para sus públicos internos y externos que aquellos que no disponen o no han generado estratégicamente dicha marca” (De San Eugenio-Vela, 2011; Muñiz y Cervantes, 2004; Metaxas, 2002). La estrategia de comunicación que respaldará esta marca destino, será además un instrumento de apoyo para las instituciones territoriales como los municipios, cámaras empresariales, asociaciones, y demás organizaciones vinculadas al turismo, ya que les brindará directrices de comunicación profesionales y claras, lo que permitirá coordinar las acciones y potenciar la eficiencia para conseguir mejores resultados que beneficien al sector en su conjunto.

En ese marco, la construcción de una identidad para el destino es un elemento de suma importancia, no solo como estrategia mercadológica, sino también como elemento unificador y catalizador de la visión de los múltiples sectores que conforman el territorio.

Un ejemplo de esta acción es la marca país Esencial Costa Rica. Su claridad y efectividad han logrado unificar la visión de promoción internacional de Costa Rica mediante la coordinación entre instituciones como el ICT, PROCOMER, CINDE y el Ministerio de Cultura, pero además ha permitido impactar en la cultura empresarial mediante su programa de licenciamiento que hoy agrupa bajo una misma visión de desarrollo a más de 600 empresas en todo el territorio nacional.

Este ejemplo permite ilustrar como una marca es mucho más que una imagen, es la representación de una identidad y una visión que, cuando se logra integrar a todos los sectores, se convierte en una herramienta real de transformación a todo nivel.

Es por eso que, en un momento de reconstrucción general, producto del impacto provocado por la pandemia del COVID-19, es de suma importancia que la región Huetar Caribe cuente con un marco estratégico que unifique su visión de promoción regional e integre a las fuerzas sociales que la componen.

Establecer una marca destino complementa los esfuerzos nacionales y aporta a la búsqueda del equilibrio necesario entre el desarrollo de las distintas regiones que componen nuestro país. Hacer énfasis en los valores y ventajas de la región Huetar Caribe logrará atraer la atención de visitantes e inversionistas, lo que unido a los proyectos concretos de desarrollo regional traerá beneficios palpables en el corto plazo con visión sostenible en el largo plazo y, además, complementará las acciones que como institución rectora de la actividad turística, hacemos para promocionar el destino Costa Rica como un todo, con la diversidad de producto que se tiene en cada provincia y aún dentro de ellas.

En la región, la necesidad de contar con este tipo de instrumentos ha llevado a instancias cantonales a crear esfuerzos de promoción e identidad locales. Las marcas cantón de Siquirres, Pococí y el Cantón Central de Limón son ejemplos de la ferviente necesidad de contar con estrategias de posicionamiento articuladas y

efectivas. Es por eso que la creación de una marca regional debe recoger todas las iniciativas, integrarlas con el respecto a cada uno de sus procesos y potenciarlas bajo una misma visión de promoción.

Análisis, coordinación y estrategia, son los tres componentes que le darán a este proyecto la solidez necesaria para ser parte de la columna vertebral de promoción nacional que impulsa Esencial Costa Rica, siendo complemento y profundización de la visión país en materia de promoción e identidad.

**B.5. Costo estimado del estudio e indicación del monto del financiamiento solicitado, el Fondo podrá financiar hasta un cien por ciento del costo total.**

<b>Fuente</b>	<b>%</b>	<b>Colones</b>	<b>Dólares</b>
Fondo de Preinversión	100%	₡42 164 227,08	US \$ 65 613,00
Institución Solicitante	0%	¢0	US \$0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>₡42 164 227,08</b>	<b>US\$ 65 613,00</b>

**C. SELECCIÓN DEL CONSULTOR**

La institución debe indicar el procedimiento que utilizará para seleccionar y contratar el consultor que debe realizar el estudio de acuerdo a la Ley y Reglamento del Fondo de Preinversión. Los consultores serán escogidos por el beneficiario quién asumirá la responsabilidad de su selección y requerirá la aprobación del Fondo.

- ( ) Concurso Privado- Art.62
- ( ) Concurso Público- Art. 61
- (x) Concurso Privado Abreviado- Art.62.bis
- ( ) Concurso Público Abreviado- Art.61.bis

## **D. MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO SOLICITADA**

- Transferencia no Reembolsable  
 Préstamo

Según la modalidad de financiamiento solicitada, el beneficiario deberá presentar:

### **D.1. Modalidad de Transferencia no Reembolsable. El beneficiario deberá presentar:**

d.1.1. Análisis de la situación financiera de la institución que justifica la modalidad de No Reembolsable. Debe realizarse una descripción sobre deudas que tenga la institución, compromisos presupuestarios, entre otros.

#### **Análisis de la situación financiero de la institución.**

El Poder Ejecutivo mediante el Decreto Ejecutivo número 42227-MP-S, de 16 de marzo de 2020, declaró estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. Las repercusiones de la pandemia COVID-19 ha tenido un impacto directo en prácticamente todas las actividades del país, por lo que la incertidumbre se ha visto reflejada en todos los ámbitos de la vida nacional, comprometiendo no solo la salud de la población, sino la integridad financiera del sector turismo, uno de los más relevantes de la economía nacional, y que está siendo avasallado por los efectos dramáticos de esta crisis sanitaria sin precedentes. Los efectos sobre el Instituto Costarricense de Turismo, dada la dependencia exclusiva de sus ingresos de la entrada de turistas y de la salida de nacionales, en lo fundamental por la vía aérea, es de graves dimensiones. Sin duda, la afectación financiera es significativa, pues la incidencia sobre las fuentes de ingresos institucionales, han sido letales para el ordinario accionar institucional.

Como consecuencia de las disposiciones emitidas por las autoridades del Gobierno y el Ministerio de Salud, dirigidas a restringir a partir del 18 de marzo del 2020, la entrada de turistas al país por todas las vías, sea aérea, marítima y terrestre, así como regular la salida de personas para casos estrictamente necesarios; para el periodo presupuestario 2020 se debió realizar una nueva estimación de Ingresos, todo lo cual se ve reflejado en el quehacer institucional, en el corto y mediano plazo; si bien se tenían presupuestados para el año 2020 Ingresos Corrientes por ₡42.544 millones (Ingreso Tributario ₡35,619 millones e Ingreso no Tributario ₡6,924 millones), lo cierto es que la nueva estimación de ingresos se ubicó en ₡14,217 millones (Ingreso Tributario ₡11,251 millones y de Ingreso no Tributario ₡2,965 millones), es decir, ₡28,327 millones menos de la estimación presupuestaria inicial.

Para este mismo periodo, como parte de las medidas de racionalización del gasto para enfrentar la crisis, la administración instruyó oportunamente a todas las Unidades, determinar prioridades de ejecución y presentar una propuesta de

recursos mínimos necesarios para operar durante ese período, dando como resultado un ajuste del Presupuesto Ordinario 2020 por el orden del 36.2%, de ahí que se debió presentar ante la Contraloría General de la República un Presupuesto Extraordinario a la baja en la dimensión indicada.

Ante esta nueva realidad, el ICT debió recurrir al Superávit Acumulado como fuente de financiamiento sustituto para el periodo presupuestario 2020, así como para dar inicio al año 2021, todo con el propósito de continuar dando cumplimiento a sus actividades ordinarias y sustantivas contenidas en su Ley Orgánica (Ley No. 1917), dirigidas a incrementar el turismo en el país. Así, por ejemplo, al mes de diciembre del 2020, únicamente se alcanzó a recuperar el 36% de los ingresos tributarios presupuestados, por lo que es técnica y materialmente imposible, en las nuevas circunstancias, atender incluso lo relativo a la limitación en el presupuesto institucional para el financiamiento del gasto corriente, con ingreso corriente, lo que se vio reflejado al cierre del periodo 2020, donde la Institución alcanzó un déficit de ¢8,028 millones.

El contenido presupuestario total del año 2021 se redujo en un 59.5% respecto del Presupuesto Ordinario del 2020, atentos al riesgo relativamente alto, que la estimación de la recaudación anual de ingresos a partir de los supuestos definidos en el modelo financiero del ICT, no se materialice; lo que eventualmente restringe cumplir con las obligaciones a las que está sujeta el ICT por Ley, ya que se vería limitado en su accionar, el cual está dirigido a cumplir con su finalidad principal definida en la Ley No. 1917, “Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo”, que establece la promoción de Costa Rica como destino turístico; a través, *del fomento del ingreso de turistas, una grata permanencia en el país de los visitantes extranjeros que busquen descanso, diversiones o entretenimiento, promoción de la construcción y mantenimiento de lugares de habitación y recreo para uso de los turistas, realizar en el exterior la propaganda necesaria para dar a conocer el país*, a fin de atraer el turismo.

### **Fuentes de financiamiento.**

El ICT depende de manera exclusiva tanto de los turistas que entran, como de los nacionales que salen, en lo fundamental por la vía aérea. Ello genera los siguientes ingresos:

- Impuesto a la entrada de turistas: Impuesto de USD\$15, por el ingreso al país vía aérea con un tiquete adquirido en el exterior, que fue creado mediante la Ley No. 8694, artículo 2. (Decreto Ejecutivo No 19585 H-MEIC-GJ, Publicado en la Gaceta No 74).
- Impuesto a la salida de nacionales: Impuesto del 5% inciso a), sobre el valor del pasaje internacional, incluido en la Ley 1917 del 29 de julio de 1955, en su artículo 46.
- Impuesto del 5% inciso b), sobre el valor del pasaje internacional, el cual fue adicionado en el artículo 46 de la Ley 1917, mediante la Ley No. 8694 del 27

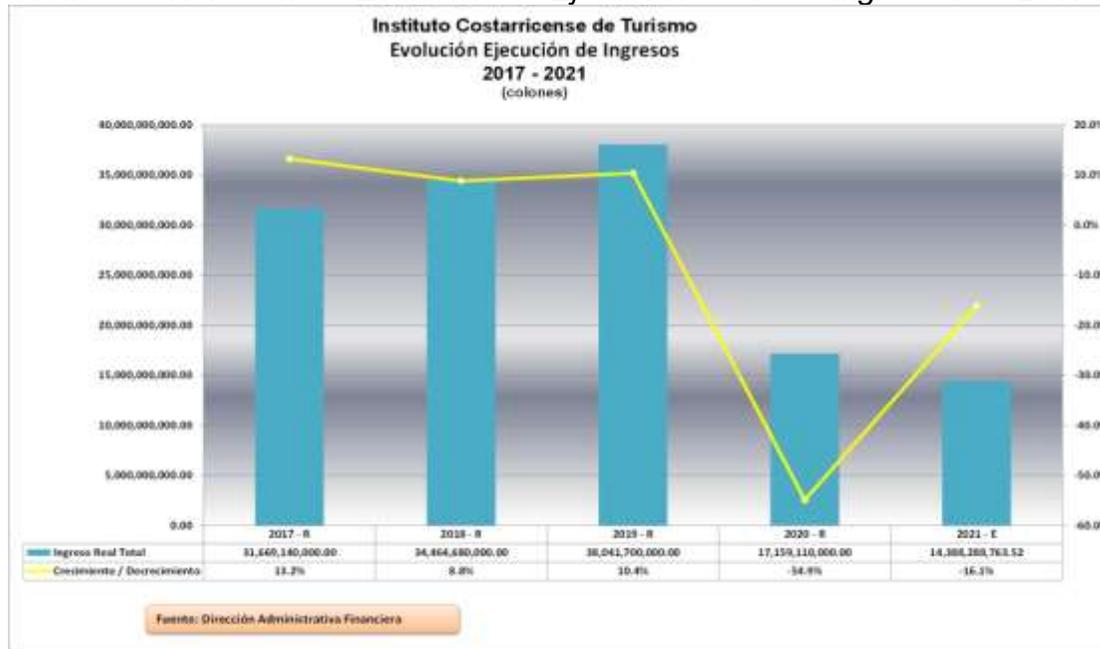
de marzo del 2009 (Decreto Ejecutivo No 35640-H-TUR, Gaceta No 242 del 14 de diciembre del 2009).

- Además de los ingresos antes citados, la Institución percibe una porción relativamente baja de sus ingresos, denominados como Ingresos no tributarios por concepto de: Alquileres sobre propiedades, Intereses tributarios, Consejo Técnico de Aviación Civil.

La institución no recibe usualmente transferencias del Gobierno Central.

### Efecto COVID 19 sobre los Ingresos

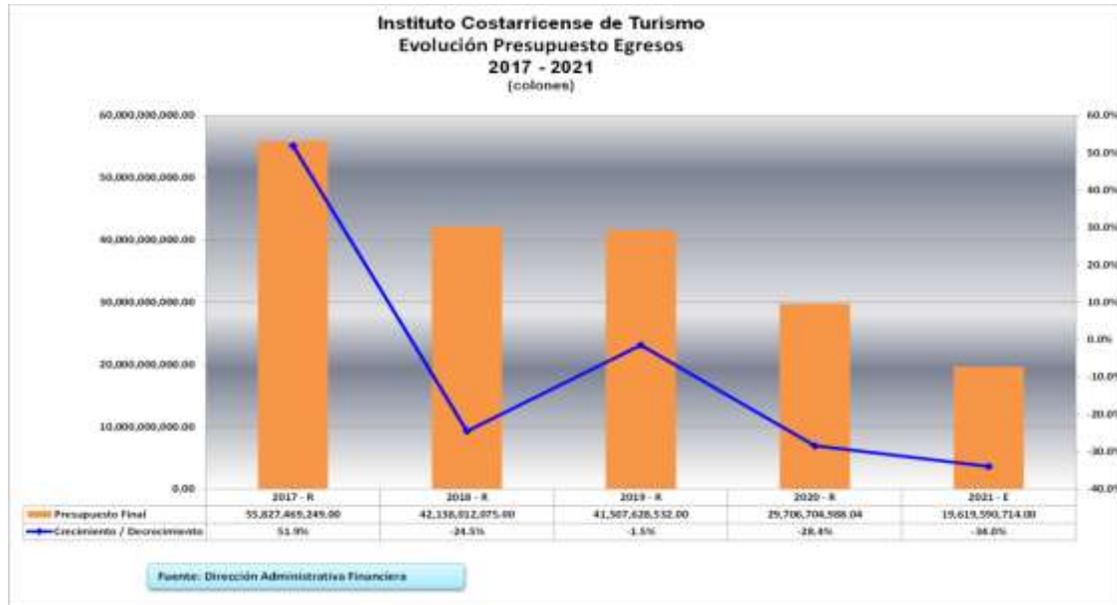
Gráfico No. 1. Evolución Ejecución de ingresos: 2017-2021.



Tal y como se observa en Gráfico 1 anterior, hasta el año 2019 los ingresos tributarios mantuvieron una tendencia creciente, es así como en promedio del año 2017 al 2019, el crecimiento promedio fue de 10.8%. No obstante, a partir de la pandemia, la afectación en estos fue de graves proporciones; la disminución del año 2019 al 2020 fue de un -54.9%, siendo aún más grave la disminución estimada del año 2021; solo respecto del año 2020 la disminución fue de -16.1%. Las cifras más recientes sugieren una leve recuperación en la recaudación de impuestos con relación al año 2020, teniéndose mejores expectativas para el año 2022 y siguientes, a partir de una alta cobertura de vacunación nacional, así como de los principales países emisores de turistas hacia Costa Rica.

## Efecto COVID 19 sobre el presupuesto.

Gráfico No. 2. Evolución Presupuesto de Egresos: 2017-2021.



Según el Gráfico No. 2 se observa para el año 2017 el presupuesto final fue por un monto aproximado de  $\text{¢}56.000$  millones de colones, mientras que para el año siguiente fue de  $\text{¢}42.138$  millones de colones. Para el año 2019 el presupuesto final se ubicó en  $\text{¢}41.507$  millones, mientras que el presupuesto final para el año 2020, ajustado a la baja por Pandemia se ubicó en  $\text{¢}29.706$  millones, es decir, un 28.4% menos que el año anterior. Para el año 2021 el presupuesto final es de  $\text{¢}19.619$  millones de colones, menos de la mitad del presupuesto final del año 2019.

A continuación, se presenta el análisis financiero contable, a partir de los estados financieros del Instituto Costarricense de Turismo, los cuales comprenden el balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2020 y el respectivo Estado de Rendimientos Financieros del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2020, los cuales fueron debidamente auditados, y sobre los que se remitió una Opinión No Modificada (sin reservas, *limpia*).

**Cuadro N°1**  
**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Estado de Rendimiento Financiero (Gastos)**  
**Al periodo terminado IV Trimestre 2020 - 2019**  
**(millones de colones)**

Detalle	2020	2019	Variación 2020 / 2019		Análisis Vertical	
			Absoluta	Relativa	2020	2019
<b>Ingresos por Operaciones</b>						
Impuestos sobre el comercio exterior y transacciones internacionales	12,614.0	32,954.7	-20,340.7	-61.7%	68.2%	81.0%
Derechos administrativos a los servicios de transporte	22.2	18.3	3.9	21.3%	0.1%	0.0%
Intereses por equivalentes de efectivo	16.2	31.4	-15.2	-48.4%	0.1%	0.1%
Intereses por títulos valores a costo amortizado	1,248.7	1,693.6	-444.9	-26.3%	6.8%	4.2%
Alquileres	46.4	223.4	-177.0	-79.2%	0.3%	0.5%
Ingresos por concesiones	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Diferencias positivas tipo de cambio	2,524.6	1,603.5	921.1	57.4%	13.7%	3.9%
Otros ingresos	2,013.8	4,146.9	-2,133.1	-51.4%	10.9%	10.2%
<b>Total Ingresos por Operaciones</b>	<b>18,485.8</b>	<b>40,671.8</b>	<b>-22,186.0</b>	<b>-54.5%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Gastos de Operaciones</b>						
Gastos de personal	9,977.4	9,401.1	576.3	6.1%	37.3%	22.8%
Servicios	13,765.1	23,049.5	-9,284.4	-40.3%	51.5%	55.8%
Materiales y suministros consumidos	88.6	88.2	0.5	0.5%	0.3%	0.2%
Consumo de bienes distintos de inventarios	1,064.1	1,181.3	-117.2	-9.9%	4.0%	2.9%
Perdidas por de terioro y desvaloriz.	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Resultado negativos por ventas de inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Transferencias corrientes	606.8	3,141.7	-2,535.0	-80.7%	2.3%	7.6%
Transferencias de capital	176.0	1,376.5	-1,200.5	-87.2%	0.7%	3.3%
Resultados negativos por tenencia y por exposición a la inflación	1,003.0	3,057.6	-2,054.6	-67.2%	3.8%	7.4%
Otros gastos y resultados negativos	34.3	3.9	30.4	778.9%	0.1%	0.0%
<b>Total Gastos</b>	<b>26,715.2</b>	<b>41,299.8</b>	<b>-14,584.6</b>	<b>-35.3%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>-8,229.4</b>	<b>-627.9</b>	<b>-7,601.4</b>	<b>1211%</b>		

Como se observa en Cuadro N°1, los ingresos totales reflejan una variación absoluta de -¢22,186.0 millones, que se traduce en -54.5% con relación al período 2019, originada principalmente por la caída en la recaudación de los impuestos tributarios por la suma de ¢20,340.7 millones (-61.7%), a causa de las medidas sanitarias impuestas por el gobierno dada la pandemia COVID-19; de igual manera el rubro Otros Ingresos que contempla lo generado por la administración del Centro Nacional de Congresos y Convenciones, se disminuyó en la suma de ¢2,133.1 millones, siendo en valores relativos un -51.4%. Otro aspecto relevante a mencionar, son los intereses por títulos valores que en atención al Decreto 42267-H, se redujeron en -26.3% -(¢444.9 millones)

En cuanto a los gastos totales muestran, una variación absoluta de menos ¢14,584.6 millones, que se traduce en -35.3% con relación al período 2019, en el cual el rubro Servicios con relación a los otros gastos, presentó la mayor desviación, por el orden de -¢9,284.4 millones (-40.3%); producto de la medida contención del gasto adoptada por la Administración, por la situación del virus del COVID-19.

**Cuadro N°2**  
**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al periodo terminado IV Trimestre 2020 - 2019**  
(millones de colones)

Detalle	2020	2019	Variación 2020 / 2019		Análisis Vertical	
			Absoluta	Relativa	2020	2019
<b>Activos</b>						
<b>Activos Corriente</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	16,383.6	2,063.6	14,320.0	693.9%	71.3%	13.2%
Inversiones a corto plazo	3,943.6	10,997.6	-7,054.0	-64.1%	17.2%	70.3%
Cuentas por cobrar a corto plazo	651.3	256.9	394.4	153.5%	2.8%	1.6%
Inventario	513.5	204.9	308.6	150.6%	2.2%	1.3%
Otros activos	1,491.9	2,117.3	-625.4	-29.5%	6.5%	13.5%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>22,983.9</b>	<b>15,640.3</b>	<b>7,343.6</b>	<b>47.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Activo no Corriente</b>						
Inversiones a largo plazo	1,516.5	16,637.1	-15,120.6	-90.9%	2.4%	21.3%
Cuentas por cobrar a largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Bienes no concesionados	29,786.3	30,086.1	-299.8	-1.0%	47.7%	38.5%
Bienes concesionados	31,188.4	31,398.6	-210.2	-0.7%	49.9%	40.2%
Otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>62,491.2</b>	<b>78,121.8</b>	<b>-15,630.6</b>	<b>-20.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>85,475.1</b>	<b>93,762.1</b>	<b>-8,287.0</b>	<b>-8.8%</b>		
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Deudas a corto plazo	572.1	609.8	-37.7	-6.2%	45.8%	55.9%
Fondos de terceros y en garantía	436.5	477.5	-41.0	-8.6%	34.9%	43.8%
Provisiones y reservas técnicas	239.0	0.0	239.0	0.0%	19.1%	0.0%
Otros pasivos	2.2	3.0	-0.8	-26.6%	0.2%	0.3%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,249.7</b>	<b>1,090.3</b>	<b>159.4</b>	<b>14.6%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Endeudamiento a largo plazo	-0.1	0.0	-0.1	0.0%	100.0%	0.0%
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>-0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.1</b>	<b>0.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>1,249.6</b>	<b>1,090.3</b>	<b>159.3</b>	<b>14.6%</b>		
<b>Patrimonio</b>						
Capital	16.1	16.1	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Transferencias de capital	-96.0	-96.0	0.0	0.0%	-0.1%	-0.1%
Reservas	8,960.5	7,876.2	1,084.3	13.8%	10.6%	8.5%
Resultados acumulados	75,344.7	84,875.5	-9,530.8	-11.2%	89.5%	91.6%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>84,225.3</b>	<b>92,671.8</b>	<b>-8,446.5</b>	<b>-9.1%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>85,475.1</b>	<b>93,762.1</b>	<b>-8,287.0</b>	<b>-8.8%</b>		

En el cuadro N°2, se observa que los activos totales reflejan una variación absoluta de - $\text{C}8,287,0$  millones, que se traduce en -8.8% con relación al período 2019, siendo las partidas de mayor afectación las siguientes: El Efectivo, es el que muestra un

aumento en términos de absolutos de ¢14,320.0 millones y variación relativa 693,9%; no obstante, la variación absoluta de las Inversiones a Corto Plazo por el orden de -¢7,054,0 lo que se traduce a un -64.1%, y las Inversiones a Largo Plazo un -¢15,120.6 que equivale a un -90.9%, producto de la aplicación del decreto emitida por el Ministerio de Hacienda N° 42267-H.

En el mismo cuadro el total de la partida del pasivo, se muestra una variación absoluta de ¢159,4 y relativa de ¢14,6%, en el cual se observa un aumento significativo en la partida provisiones de ¢239.0 millones en términos absolutos.

Con relación al Patrimonio total, se muestra una variación absoluta de -¢8,446.5 (millones) y relativa del -9.1%, esto producto de una variación significativa en la partida de Resultados Acumulados, con una variación absoluta de -¢9,530.8 y relativa del -11.2%, debido a que el año 2019 se realizó una erogación para la adquisición del terreno del PIMA, sobre el cual se construyó el Centro de Convenciones de Costa Rica, la que se reflejará en los Activos Fijos, una vez se realice la inscripción registral del terreno. Además, el Patrimonio se afectó, la baja en los ingresos versus los gastos, produce un efecto negativo en el resultado del periodo, que afecta la cuenta Patrimonial.

Por tanto, tal y como se depende del Análisis Financiero anterior, la situación financiera es delicada; dadas las condiciones de pandemia que impactó directamente las finanzas de la Institución.

La disminución en los ingresos y a pesar de las medidas restrictivas al gasto que implicó una baja en el presupuesto, impide generar mayores compromisos, tal como se desprende de la información detallada en los apartes anteriores. Cabe mencionar que el I.C.T. tiene imposibilidad legal para contratar pasivos, como una medida de apalancamiento.

Por lo anterior es materialmente imposible que la Institución pueda asumir compromisos como el que se analiza.

d.1.2 Adjuntar liquidaciones presupuestarias de los últimos tres períodos.

Nota: El beneficiario, posteriormente deberá ofrecer como garantía de cumplimiento de los objetivos del estudio, una letra de cambio a favor del Fondo de Preinversión de MIDEPLAN.

## **D.2. Modalidad de Préstamo. El beneficiario deberá presentar:**

d.2.1. Estados financieros de los últimos tres períodos.

Nota: El beneficiario deberá ofrecer posteriormente como garantía de cumplimiento del estudio una letra de cambio inicial por el 1% de comisión inspección y servicio sobre el monto total autorizado y letras de cambio por el monto total del capital adeudado a favor del Fondo de Preinversión de MIDEPLAN.

## ***E. ADMINISTRACIÓN DEL FINANCIAMIENTO Y EL ESTUDIO***

### **E.1. Acreditación del Jerarca o persona responsable de representar a la institución en la firma del contrato.**

Indicar nombre completo, número de cédula, estado civil, ocupación, domicilio, cargo, instrumentos legales que lo acreditan y atribuciones, nombramiento (Nº de acuerdo, publicación en La Gaceta, etc.)

Gerente General, ALBERTO LOPEZ CHAVES, mayor, casado una vez, Economista, Máster en Gerencia Estratégica, Doctor en Ciencias de la Administración, cédula de identidad número dos-cuatrocientos noventa y uno – cuatrocientos sesenta y tres, vecino de Montes de Oca, funcionario público, cuyo nombramiento se da en la sesión ordinaria de la Junta Directiva No. 5856, artículo 3, inciso II, celebrada el 13 de agosto de 2014.

### **E.2. Nombre, cargo y formación profesional del personal que actuará como representante Administrativo del estudio**

El Representante Administrativo será el profesional que estará en comunicación con el Fondo de Preinversión para atender los trámites correspondientes durante el proceso de financiamiento.

**Roy Francisco Rojas Chaves ([roy.rojas@ict.go.cr](mailto:roy.rojas@ict.go.cr)), Asesor de Gerencia.**

### **E.3. Nombre, cargo y formación profesional del personal que actuará como supervisor técnico del estudio:**

El supervisor técnico propuesto será un profesional versado en la materia del estudio encargado del control y seguimiento al trabajo realizado por la firma consultora.

**Melissa Tencio Alfaro ([melissa.tencio@ict.go.cr](mailto:melissa.tencio@ict.go.cr)), Dirección de Mercadeo.**

---

## ANEXOS

- Nº 1. Términos de referencia del estudio.
- Nº 2. Cronograma de las actividades del estudio.
- Nº 3. Presupuesto detallado del estudio.

## **ANEXO 1: Términos de Referencia<sup>1</sup>**

### **Análisis y marco estratégico para la implementación de una Marca Destino en la Región Huetar Caribe de Costa Rica.**

#### **Objetivo General:**

Desarrollar un marco estratégico para la implementación de una marca destino en la región Huetar Caribe a partir de un análisis de las características sociales, culturales, geográficas, naturales y económicas del espacio desde la perspectiva del place-branding<sup>2</sup>, con el fin de servir como base para la implementación de proyectos de posicionamiento y promoción de la región.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar los elementos clave desde el punto de vista del place-branding que componen la identidad cultural, natural y comercial de la Región Huetar Caribe con el fin de implementar sus características en la creación de una marca destino.
- Crear una propuesta de gestión de marca destino que integre a los actores clave de la región, tanto públicos como privados, con el fin de propiciar un uso y desarrollo transversal de la marca en todos los niveles de las actividades socio-económicas de la región.
- Crear un marco base de promoción regional que incluya valores, mensajes clave, uso de imagen y selección de canales de comunicación con el fin de proporcionar una herramienta de implementación útil para todos los sectores que necesiten generar proyectos de comunicación que hagan uso de la marca destino.

#### **Antecedentes y localización:**

El estudio a desarrollar se llevará a cabo en el área de planificación conocida como Región Huetar Caribe que se define como: La Región Huetar Caribe (RHC) según Decreto Ejecutivo N° 7944-P del 26 de enero de 1978 de Regionalización oficial de Costa Rica y sus modificaciones, se define como el área que comprende los cantones de: Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo; todos ellos de la provincia de Limón. El cantón Central que es Limón, cumple el rol de ser el centro administrativo y económico de la región.<sup>3</sup>

La importancia de la región desde el punto de vista estratégico es clara debido a que en su territorio se encuentra la totalidad de la costa costarricense que limita con el mar Caribe. Esto hace que sea un punto clave para la logística comercial de todo el país, pero además la dota de un litoral extenso y rico en activos naturales de gran valor para el desarrollo de actividades turísticas.

---

<sup>1</sup> MIDEPLAN: Los Términos de Referencia serán elaborados por el solicitante, en los cuales definirá los trabajos que considera necesarios para realizar el estudio en cuestión. Dicho documento contendrá el detalle de los objetivos del estudio y del proyecto resultante, antecedentes y localización del mismo, y la descripción de las actividades necesarias para su realización.

<sup>2</sup> El place branding [...] podría entenderse como la aplicación de [...] herramientas y técnicas de creación y gestión de marcas comerciales para la creación y gestión de marcas de territorio o de lugar. (<https://placebrandobserver.com/que-es-una-marca-y-como-definir-place-branding/>)

<sup>3</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2030. (<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/IBwbYuYBSyCO4A3u7WvgWA>)

Por otra parte, más allá de las costas, el territorio de la región se caracteriza por una basta riqueza en ecosistemas que lo hacen un espacio diverso, poseedor de unas importantes y extensas flora y fauna.

El desarrollo socio-económico de la región la ha convertido en un espacio con una amplia actividad agrícola, desde la instalación de amplios monocultivos y desarrollo ganadero, hasta la incursión en la producción de especies de alto valor agregado como el cacao. Junto a estas actividades, sus ventajas logísticas y su talento humano la han convertido en un espacio ideal para la inversión en industrias manufactureras.

Su espacio socio-cultural es sin duda uno de los atractivos más importantes de la región. La diversidad es la norma a lo largo de todo el espacio regional, donde los territorios de las poblaciones originarias están en contacto con otros grupos que han dotado al espacio de sus más reconocibles rasgos culturales. Tal es el caso de la población afrodescendiente que se instala mayoritariamente en la región hacia finales del siglo XIX y que hoy se constituye como el grupo cultural más importante del caribe costarricense. Junto a ellos la población proveniente de China que llega casi al mismo tiempo y la presencia de los pobladores costarricenses producto de la colonización española del continente conforman solo una parte de la amalgama cultural que representa a este territorio.

Tomando en cuenta la diversidad del territorio, el proyecto de creación del marco estratégico de la marca destino, debe partir del uso de una metodología de place-branding que estudie e incluya dichos aspectos en su verdadera profundidad, para así proponer una identidad regional que impulse su promoción y propicie la integración de su comunidad.

Un aspecto clave a desarrollar dentro del proyecto es la creación de un modelo de gestión de marca. Este elemento debe tomar en cuenta la complejidad del entramado de actores sociales que componen la región y debe proponer instrumentos y procedimientos que sirvan de puente para la administración y desarrollo de la marca, incluyendo tanto actores públicos como privados, organizaciones no gubernamentales y fuerzas comunales.

Por eso, será fundamental que el estudio sea ejecutado por consultores experimentados en la gestión de proyectos de place branding, investigación social y gestión de comunicación. Es clave que quienes desarrollen el estudio cuenten con experiencia demostrable en el trabajo de marcas destino y que además cuenten con la estructura organizacional necesaria para llevar a cabo un estudio a nivel regional y ejecutar tareas de investigación, gestión y producción en el ámbito del mercadeo.

Este estudio debe llevarse a cabo con la convicción de que el propósito de la marca es servir de catalizador de la visión de desarrollo regional que se gesta a través de diversos proyectos en desarrollo, entre ellos: El Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y cualquier otra iniciativa enfocada al impulso de la región Huetar Caribe. Por eso el estudio debe contener un análisis de los proyectos vigentes y su respectiva vinculación con la propuesta de marca destino que se desprenderá de este proceso.

Finalmente, el estudio debe dar como resultado la creación de una estrategia con herramientas de implementación desarrolladas para la marca. Es decir, los hallazgos del estudio deberán estar reflejados en una propuesta consensuada de valores de marca, mensajes clave, imagen de marca

y descripción de canales clave de comunicación que permita, una vez finalizado este proyecto, iniciar con la implementación táctica inmediata en los espacios que sea necesario.

Así, el estudio busca que la aplicación de una metodología de place-branding logre determinar los rasgos definitorios de una identidad de marca regional a través del contacto con su espacio y pobladores, además de proponer e implementar una estructura de gestión que soporte a la marca en el tiempo para conseguir beneficios medibles a través de la promoción de la región.

### **Actividades:**

**Actividad 1: Análisis de Comunidad:** Estudio de las características clave de la comunidad, a esto nos referimos como las características que construyen la identidad de una comunidad, cultura o sitio en específico, llámese comidas, vestimentas, lenguaje nativo, creencias religiosas, etc. Todos estos elementos en materia de turismo construyen esa idea o imagen que se da a conocer cuando extranjeros o personas ajenas al territorio deciden visitarlos. y el espacio que sustentarán la definición de la Marca Destino de la Región Huetar Caribe. Es importante resaltar que el Caribe Costarricense posee una diversidad que va de punta a punta y se refleja en cada uno de sus 6 cantones, que, si bien comparten un litoral, la mezcla multiétnica y pluricultural le da su distinción a cada cantón. La integración de las voces representativas de la comunidad permitirá la inclusión orgánica de las características dictaminadas por lo que la comunidad considera sus rasgos de identidad más significativos.

### **Actividades Específicas:**

- Creación de diseño teórico-metodológico del estudio de Place-Branding. Debe incluir un análisis de los proyectos de desarrollo regional vigentes. La metodología de investigación y sus instrumentos deben incluir perspectivas tanto cualitativas como cuantitativas. Este estudio debe llevarse a cabo con la convicción de que el propósito de la marca es servir de catalizador de la visión de desarrollo regional que se ha planificado desde el gobierno central para la región Caribe, entre ellos: El Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico, así como también en respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, especialmente en lo que respecta a (colocar objetivos de desarrollo) y de manera complementaria con otras iniciativas desarrolladas para el fortalecimiento de La Zona Económica Caribe (ZEC) que se impulsan a través de La Mesa Caribe. Esta es una instancia multisectorial de diálogo entre el Gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y la empresa privada, para propiciar el desarrollo económico y la inclusión social mediante proyectos e iniciativas que se encuentran en marcha en la Región Huetar Caribe —. Esta instancia fue creada en el año 2019 y es coordinada por el Sr. Marvin Rodríguez, Segundo vicepresidente de la República.

En el marco de incluir la visión de desarrollo que se tiene planificada para la región Caribe es necesario tomar en cuenta la importancia de incluir los 3 ejes de desarrollo del Caribe encadenados de los clústeres de Logística, Agroindustria y Turismo. Esto porque con el desarrollo de estrategias y productos que permitan fortalecer, dar sostenibilidad y afianzar el modelo empresarial, se busca impulsar transformaciones en la estructura productiva territorial, así como diversificar los motores de crecimiento con valor agregado para Limón.

Además, se pretende mejorar las condiciones que incrementen la competitividad del territorio y el retorno de las inversiones, dentro de un marco compatible con la diversidad cultural y las aspiraciones de sostenibilidad ambiental de los habitantes. El modelo de desarrollo basado en clústeres facilitará el desarrollo de actividades productivas innovadoras y de alta productividad, basadas en ventajas comparativas dinámicas de largo plazo. Tomando esto en cuenta se puede proyectar la inclusión de las áreas de comercio, industria y turismo, las cuales son claves en la conformación de cualquier marca territorio. Por otra parte, la estrategia de incluir directamente la participación de la comunidad en la identificación de elementos clave servirá a la estrategia de comunicación que se pretende respalde esta Marca Destino, constituya una herramienta de apoyo para las instituciones territoriales de cómo proceder a la hora de poner en acción los planeamientos territoriales en la zona.

- Aplicación de los instrumentos de investigación del estudio del proceso de Place-Branding. Con este concepto nos referimos a *“el proceso de place branding como la creación de valor de marca relacionado con la identidad nacional, regional, de ciudad, y/o local”* Govers y Go (2009). Por lo tanto, el objetivo de las acciones del place branding se enfoca en conseguir que la región Caribe, aumente su visitación turística mejore su mercado local y su reputación, atrayendo a posibles inversores e incluso ayude a fortalecer las relaciones comerciales internacionales. Esta investigación debe enfocarse en elementos que identifiquen los principales rasgos y/o características que destaquen a la población del resto del territorio. Complementar con la marca país.
- Análisis de los resultados de los instrumentos de investigación.  
Consultar a Nocaut cual es el proceso que utilizan para analizar los datos.
- Elaboración de diagnóstico y hallazgos clave del estudio de Place-Branding, para esto es necesario considerar la conformación de un equipo con dedicación exclusiva al proyecto de parte de la empresa contratada para llevar a cabo el proceso. Se requiere un Equipo Ejecutivo que lidere el proceso y sea la contraparte técnica para las consultorías externas necesarias. Una Mesa Técnica para la Marca Territorio-Región donde participen actores del sector público, privado y de la sociedad civil.
- Además, una persona dedicada especialmente de mercadeo del ICT con criterio experto que dará liderazgo al proceso. Tener un canal abierto de comunicación donde se tenga como prioridad dar resolución y acompañamiento durante el proceso que dure la conformación de la marca.

**Actividad 2: Definición de Marca:** Creación y definición de los elementos clave de la Marca Destino que serán utilizados de forma transversal en la aplicación futura de la marca.

#### **Actividades Específicas:**

- Definición de propósito, valores y nombre de marca.  
Definir el propósito de marca comprende el proceso de definir la razón de existir de esa marca, la razón de sus actividades. Se basa en sus valores y en la mejora que puede ofrecer a la sociedad a largo plazo. Por lo tanto, no puede quedarse en una mera declaración de

intenciones, sino que la definición de un propósito debe venir acompañada de acciones que lo impulsen.

Cuando una marca tiene bien definido su propósito, cuando conoce el valor real de su origen, llámese empresa, producto, territorio, etc. Lo lleva integrado en su ADN, es decir, ninguna de sus actividades es ajena al propósito que hay detrás, ya que forma parte de su cultura.

Los valores por su parte; son un valor adicional que el nombre de la marca le otorga a un producto. En otras palabras, es lo que hace que la marca sea influyente, respetable y tenga mayor valor comercial. Está relacionado con el reconocimiento de marca, ya que el cliente debe conocer esa marca con antelación. La diferencia es que el valor de marca recalca el valor adicional que la marca le aporta al producto.

Veamos un ejemplo de destinos de playa en Costa Rica. Nuestro país o la marca essential busca como resaltar los destinos, cultura, naturaleza, entre otros. Esto hace que observemos diferentes versiones de un mismo tipo de destino como lo es sol y playa, naturaleza, cultura y fauna, cada rincón de nuestro país está plagado de esa cultura que nos caracteriza pero al mismo tiempo son playas de distintos lugares, cultura tanto de diferentes ciudades como poblados, en un conocimiento real del territorio existe una enorme diferencia de una playa del caribe a una del pacífico algunas más conocidas que otras pero al fin y al cabo variedades de un mismo producto, los valores de marca ayudan a reflejar esa diferencia que elementos o características el visitante encontrará en playas del caribe que en el pacífico no y viceversa. El costo de producción de una versión de marca y una versión genérica es el mismo. No obstante, dado que el consumidor elije pagar más por la marca, por sobre el producto base, la empresa obtiene mayores márgenes de ganancia y una mayor participación en el mercado

El nombre de marca; no sólo deberá sólo relacionarse con su producto sino conllevar asociaciones contextuales más profundas que capturen la naturaleza básica del negocio. Necesita identificarse con el mensaje general de la actividad o producto, y necesita ser fácilmente recordado. Cuando las personas vean la marca deberá ser reconocida rápidamente y provocar una respuesta emocional positiva.

- Definición de mensajes clave de marca. Que se entiende por mensajes clave  
El mensaje de marca. Ya sea a través de tag-lines, lemas, eslóganes o titulares, los mensajes resumen y concentran la esencia y la personalidad de la marca. Mensajes que articulan promesas, estimulan el deseo, promueven unos determinados valores y, en definitiva, aúnan toda una serie de características vivenciales.

El mensaje de la marca desempeña un papel fundamental en cualquier estrategia de branding. Si bien el logotipo y los elementos visuales pueden atraer una mirada, es el mensaje de la marca el que penetra en la mente y moldea las percepciones. La marca llega a su público en diferentes puntos de contacto y cada uno de ellos es una oportunidad para influir en su percepción. Si el mensaje de marca no se desarrolla estratégicamente para dar forma a todos estos puntos de contacto, la marca estará desalineada y será incoherente, lo que llevará a la confusión y luego a la desconfianza.

Los mensajes son las palabras que comunican una narrativa, evocan marcos de referencia, cambian en función del tiempo, el contexto y su público. Los mensajes dan vida a la narrativa. Cada mensaje debe tener, por lo general, de 1 a 3 frases. Se requiere de paciencia y práctica para desarrollarlos. En las campañas, las historias están diseñadas para persuadir a la audiencia. Los mensajes ayudan a focalizar la comunicación, que es de crítica importancia.

- Definición de audiencias y segmentos de marca.  
Definir a los potenciales turistas tanto nacionales como internacionales que pueden verse interesados en lo que el territorio tiene para ofrecer, esta es una de las tareas más importantes para alcanzar metas en la conformación de marcas. De hecho, una estrategia de comunicación inteligente se basa en la definición del nicho de mercado que se quiere capitalizar. el público objetivo, es un grupo de personas que tienen las características generales de los individuos que consumen o necesitan nuestro producto o servicio, por eso es tan importante saber quiénes son y cuál es la mejor manera de llegar a ellos.

Contar con una marca regional permite la dinamización de la economía que se basa no solamente en captar audiencias internacionales, sino que, a manera interna, los visitantes que posterior a conocer la cultura y lo que Limón tiene para ofrecer deciden que es el lugar donde quieren asentarse. Los mismos residentes del país vean en el Caribe la oportunidad no solo de asentarse sino de invertir e iniciar nuevos negocios que sumen al valor agregado de la región.

- Definición de canales de comunicación clave de marca.  
Los canales de comunicación son herramientas utilizadas por los lugares o marcas, para establecer una relación con el público meta y comunicarse con ellos. Los canales potencian la experiencia entre el cliente y la marca, fortaleciendo el marketing de relaciones y proporcionando reconocimiento a la empresa e impacto a las ventas. A través de los diversos canales de comunicación se logra;
1. Presentar a los visitantes un nuevo producto o servicio turístico.
  2. Mantener a las personas informadas sobre todo lo referente al sector turístico y cultural de la región.
  3. Responder a sus dudas o consultas especialmente en lo que a visitación internacional supone.
  4. Compartir materiales que pueden aproximar más tu audiencia a tu marca.
  5. Por lo tanto, al escoger el canal que utilizarás, tiene que ser uno que proporcione una información, que le ayude a tu público añadiéndole valor y ofreciéndole soluciones.

Definición de arquitectura de marca (debe tomar en cuenta la relación con la marca país Esencial Costa Rica y con las marcas cantón existentes en la región). La arquitectura de marca involucra el conjunto de estrategias y tácticas realizadas por una empresa para construir y organizar el portafolio de sus marcas. Y al igual que el arquitecto, el marketero deberá lograr coherencia entre la propuesta de la marca y lo que quieren sus clientes. El objetivo será optimizar la performance de la marca y maximizar el beneficio.

**Actividad 3: Estrategia de Implementación:** Elaboración de un esquema de las pautas organizacionales, administrativas y ejecutivas que darán sustento al trabajo sostenido de la marca en el corto, mediano y largo plazo del proyecto. En esta etapa se articulan los actores que la llevarán a cabo, se define a quiénes será comunicada y además se instala el desafío de ver quién la gestionará en el futuro. Daniel Valverde Bagnarello, director de Marca País de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), habló sobre la vocación de una marca destino, cuyo propósito deber ser construir una narrativa. Presentó los principales riesgos que a su juicio están asociados a la construcción de una marca territorial como la que se espera desarrollar para el Caribe:

- a) Riesgo político asociado, que impide que pueda trascender y darle la sostenibilidad en el tiempo.
- b) Riesgo de la gestión, cómo se administra la marca y la constitución de la gobernanza, considerando que en muchos lugares se deja a una sola instancia.  
Riesgo de fondeo, gestión para arrancarla y gestión para mantenerla en el tiempo.
- c) Riesgo de adopción.

#### **Actividades Específicas:**

- Definición un plan de trabajo con los objetivos a utilizar durante la implementación de marca a corto, mediano y largo plazo. El formato de los objetivos deberá seguir los criterios SMART<sup>4</sup>.
- Definir los objetivos de marca por sector y territorio, con esto nos referimos a incluir, además, del clúster de turismo a otros sectores productivos como lo son la logística y agroindustria sin perder de vista que el actor principal de la marca es turismo, según propuesta metodológica de place-branding. Formato de objetivos SMART.
- Elaboración de estructura de gobernanza de la marca; esto se refiere al proceso de control que abarca las funciones de auto evaluación y de reformulación táctica de los procesos y mensajes. Por una parte, se encarga de la evaluación del impacto y de la notoriedad que alcanzan los contenidos difundidos y por otra de la adecuación de los mensajes a los objetivos. Interviene al final del proceso, pero también puede hacerlo al principio de cada nuevo ciclo de elaboración y difusión de contenido.

Las fases necesarias para implantar un plan de gobernanza de marca son:

1. Llevar a cabo una auditoría que permita evaluar el estado y calidad en la gestión de la marca.
  2. Implantar el sistema y definir los indicadores de evaluación.
  3. Monitorización y reporte de datos constante al Consejo.
- Definición de mecanismos de análisis, seguimiento y verificación de resultados. Incluir que tipo de mecanismos de análisis se sugieren para medir resultados posteriores al lanzamiento de la marca.
  - Implementación base del alto nivel de gobernanza de la marca (Comité, Asamblea, Directiva o similar según metodología). Este comité estará conformando por personas

---

<sup>4</sup> El concepto de objetivos **SMART** hace referencia a un acrónimo en inglés que es muy utilizado en diversas industrias debido a su gran eficiencia para establecer objetivos, analizar desempeño, ordenar o medir el trabajo de manera sistemática.

**S** de Specific (específico) **M** de Measurable (medible) **A** de Achievable (alcanzable) **R** de Relevant (relevante) **T** de Time-Bound (que tiene una fecha límite)

con criterio experto y de experiencia previa en este tipo de gestión de marca, capitalizar las experiencias vividas en el lanzamiento e implementación de marca país, optimizando el material creativo con el que se cuenta en materia de fotografía y video que sirva de insumo en el lanzamiento de la marca territorio.

**Actividad 4: Estudio y ejecución de recursos base de Marca:** Elaboración, creación de guías y producción de materiales base para la posterior ejecución de proyectos tácticos de la Marca Destino.

**Actividades Específicas:**

- Diseño de elementos gráficos base (logotipo, definición tipográfica, uso del color, sistema gráfico). Guía de uso de marca que indique para que sirven cada uno de los elementos
- Elaboración de libro de marca. Debe incluir: Definición de Marca (Propósito, Valores, Audiencias, Arquitectura, Mensajes Clave), Elementos Básicos de la Marca (Logotipo, Uso de Color, Tipografías, Estilo Visual), Aplicaciones (Corporativa, Uso Promocional, Medios Electrónicos, Medios Audiovisuales).
- Estudio de elementos audiovisuales base (estilo fotográfico, puesta en escena, luz, color y rasgos estéticos clave).
- Elaboración de biblioteca base de recursos visuales: Estudio fotográfico y videográfico elaborado en campo que recoja un corpus de imagen fija y en movimiento que sirva de sustento en la posterior creación de productos de comunicación y que represente la base estética para la elaboración de material visual para la marca. El estudio debe contener material visual (fotográfico y audiovisual) representativo de todo el territorio de la marca, sus actividades y poblaciones.

**Actividad 5: Plan de Implementación de Marca a un año:** El plan de implantación de marca, sea esta nueva, establece un calendario de actuación según las prioridades y necesidades comunicativas de la región. Una vez que se tenga la marca determinar el uso de los canales de comunicación y sus necesidades, se sacan las características técnicas y mecánicas necesarias.

- Establecer los canales de difusión donde serán lanzados los elementos de comunicación establecidos durante la fase de estrategia.
- Definir los elementos que serán tomados en cuenta a la hora de auto evaluar las estrategias que se van a utilizar
- Generar resultados a corto, mediano y largo plazo, que hagan las estrategias más sustentables.
- Apoyar la toma de decisiones basada en los datos de investigación y análisis obtenidos de la investigación inicial.
- Optimizar las posibles inversiones en comunicación y difusión para evitar el desperdicio y maximizar el rendimiento.
- Mapear el escenario clave para la difusión de contenido, identificar las mejores oportunidades y anticipar amenazas.

**ANEXO 2: Análisis y marco estratégico para la implementación de una Marca Destino en la Región Huetar Caribe de Costa Rica.  
Cronograma de Actividades (por semana)**

Actividad	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16	SEM 17	SEM 18	SEM 19	SEM 20	SEM 21	SEM 22	SEM 23	SEM 24	
Diseño teórico-metodológico	■	■																							
Aplicación de instrumentos de investigación			■	■	■																				
Análisis de resultados						■	■																		
Diagnóstico y hallazgos clave								■																	
Definición de propósito y valores de marca									■	■															
Definición de mensajes clave de marca									■	■															
Definición de audiencias y segmentos de marca									■	■															
Definición de canales de comunicación clave									■	■															
Definición de arquitectura de marca									■	■															
Definición de objetivos de marca											■	■													
Definición de objetivos de marca por sector											■	■													
Elaboración de estructura de gobernanza												■	■												
Definición de mecanismos de análisis												■	■	■											
Implementación de gobernanza												■	■	■	■										
Diseño de elementos gráficos base															■	■	■	■							
Estudio de elementos audiovisuales															■	■	■	■	■	■	■				
Elaboración de biblioteca de recursos visuales															■	■	■	■	■	■	■	■			
Elaboración de libro de marca																					■	■	■	■	■

### ANEXO 3: Presupuesto

#### Análisis y marco estratégico para la implementación de una Marca Destino en la Región Huetar Caribe de Costa Rica.

ACTIVIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	SEMANAS	COSTO TOTAL
<b>I SERVICIOS PERSONALES (Incluye las cargas sociales)</b>				
Director de Estudio	1	₡582 355,66	21	₡ 12 229 468,86
Investigador Social	2	₡ 291 177,83	8	₡ 4 658 845,28
Mercadólogo	1	₡ 291 177,83	2	₡ 582 355,66
Comunicador	2	₡ 291 177,83	5	₡ 2 911 778,30
Productor Audiovisual	1	₡ 291 177,83	3	₡ 873 533,49
Diseñador Gráfico	1	₡ 291 177,83	3	₡ 873 533,49
<b>TOTAL SERVICIOS PERSONALES</b>				<b>₡ 22 129 515,08</b>
<b>II SERVICIOS NO PERSONALES</b>				
Materiales		₡ 90 000	13	₡ 1 170 000
Viáticos		₡ 110 320	13	₡ 1 434 160
Costos Administrativos		₡ 100 000	21	₡ 2 100 000
Equipo de Filmación		₡ 9 100 368	1,5	₡ 13 650 552
<b>TOTAL SERVICIOS NO PERSONALES</b>				<b>₡ 18 354 712,00</b>
<b>III GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Servicios (Luz, agua, teléfono)		₡ 80 000	21	₡ 1 680 000,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>₡ 1 680 000,00</b>
<b>IV OTROS</b>				
Imprevistos		5%		₡ 2 238 863,23
<b>TOTAL OTROS</b>				<b>₡ 2 238 863,23</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>₡ 42 164 227,08</b>
Tpo de cambio promedio al 3 de noviembre BCCR ₡642.62		₡42 164 227,08 / \$ 65 613,00		