



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

**Universidad Nacional
Centro Internacional de Política Económica
Para el Desarrollo Sostenible**

**EL CLUSTER ECOTURÍSTICO DE
MONTEVERDE/COSTA RICA**

*Por: Marvin Acuña Ortega
Daniel Villalobos Céspedes
Keynor Ruiz Mejías*

Heredia, marzo del 2000

MAPA DE COSTA RICA



ÍNDICE

I.	Introducción	3
1.1	Antecedentes	3
1.2	Justificación	3
1.3	Objetivos	5
II.	Marco conceptual y aspectos metodológicos	6
III.	Cluster turístico en Costa Rica	9
IV.	El cluster turístico de Monteverde	13
4.1	Descripción del cluster	13
4.2	Análisis sobre el tipo/calidad del cluster	20
V.	Recomendaciones y marco para la acción de la política pública	34
	Bibliografía	38
	Anexos	44

EL CLUSTER ECOTURÍSTICO DE MONTEVERDE/COSTA RICA

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Esta investigación es parte de otros tres estudios de caso, que CEPAL ha encomendado realizar en Brasil, el Caribe y Chile. En particular, este estudio busca explorar el potencial que el ecoturismo tiene en Costa Rica para favorecer la formación de un aglomerado de empresas y actividades denominado "cluster"¹, capaz de generar polos locales o regionales dinámicos: económico, social, ambiental y territorialmente integrados. Dada la gran riqueza de recursos naturales con los que cuenta el país, interesa explorar la viabilidad de industrialización de tales recursos y su contribución en el desarrollo del país mediante la formación de "clusters".² En ese contexto, es de interés en la presente investigación determinar y analizar los diversos mecanismos estratégicos para la creación de vínculos empresariales de la industria ecoturística en cuestión. El objetivo de dicho aspecto es descubrir el tipo/calidad de los vínculos y su impacto en la eficiencia colectiva y en la competitividad del sector. Finalmente, en ese proceso colectivo se busca determinar en qué medida la gestión ambiental constituye uno de sus ejes estratégicos, y cuál ha sido el rol de las políticas públicas.

El ecoturismo en Costa Rica, particularmente en Monteverde constituye una experiencia relativamente consolidada, en esa medida ofrece una gran oportunidad de explorar las condiciones que pueden favorecer la formación de un *cluster maduro* (Ramos,1999).

1.2 Justificación

La idea de estudiar el surgimiento y desarrollo de los vínculos entre los diversos agentes del ecoturismo³ en Monteverde, Costa Rica, se basa en el hecho de ser una zona del país en donde asentaron los productores agroindustriales pioneros en el uso racional de la riqueza natural.⁴ Tales

¹ El cluster es una concentración sectorial y geográfica de empresas en la que la competitividad de cada empresa depende directamente de las otras empresas y la eficiencia de un conjunto de vínculos organizacionales entre ellas. La idea es que la "ventaja competitiva" no es creada dentro de una empresa individualmente considerada. La operación eficiente de las empresas es esencial pero no necesariamente suficiente para competir globalmente.

² Véase en (Ramos, 1999) una valoración del potencial de desarrollar complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales.

³ El término ecoturismo se usa de manera muy amplia en nuestro país. Sin embargo, la palabra en cuestión es una mezcla que destaca el uso de la riqueza natural por el capital, con el propósito de obtener ganancias al brindar servicios que hacen más fácil el acceso de los turistas a los atractivos turísticos, a la vez que más placentero el disfrute de sus efectos.

⁴ Monteverde fue fundado en el año 1951 por 12 familias quáqueras quienes adquirieron 3000 acres de montaña, de las cuales sólo 2/3 ocuparon para sus actividades productivas de sobrevivencia. La extensión de bosque fue entregada en el año 1971 al Centro Científico Tropical y se convierte en reserva en el año 1973,

actividades ya constituían, en sí misma y desde su inicio, un atractivo turístico para nacionales y extranjeros. Desde entonces y hasta hoy en día, Monteverde se destaca como el más importante santuario de vida silvestre en el mundo (Expocori, 1991:37). En torno a él han proliferado, en los últimos quince años, los más variados negocios asociados al turismo. Desde entonces, estos negocios turísticos se han apoyado en otros atractivos que sólo recientemente han adquirido tal estatus. Entre ellos, destaca la riqueza natural que tradicionalmente ha protegido la comunidad ahí asentada. La flora y la fauna, el tipo de clima que caracteriza a dicha zona, la topografía de la Cordillera de Tilarán (Musinsky, 1995:4; Morales, 1993; CCT, 1991; Chamberlain, 1993), el modo de gestionar actividades productivas y de servicios, y la calidad humana/ambientalista de la comunidad que la habita, así como su historia, conforma el *eje principal* del auge de dichos negocios.⁵

Así mismo, en tanto atractivos turísticos de alta calidad, el surgimiento de los negocios asociados al turismo ha venido complementando el desarrollo de la zona en cuestión. Surgen y se mantienen como una importante fuente de empleo e ingresos para una parte considerable de la población (INCAE, idem:6 y ss). En torno a ellos, han inducido una mayor presencia de actividades de carácter público que brindan diversos tipos de servicios de apoyo al desarrollo del turismo y de la comunidad misma. Es así como se ha venido creando una serie de vínculos muy compactos, que involucran servicios públicos tales como salud, infraestructura física y telecomunicaciones, transporte, financieros y turísticos, así como una variedad de actividades cuyos productos de origen agropecuario y agroindustrial tienen una alta demanda. Ello hace de Monteverde una zona comparativamente más atractiva al turista moderno, reconocida tanto doméstica como mundialmente, como destino *sui generis*.

lo cual eleva el interés tanto público como privado en explotarla ecoturísticamente. Otras tierras también donadas y algunas adquiridas por la vía de donaciones y recolectas de dinero a nivel mundial, permitieron incrementar la extensión de la misma a más de 25 mil acres. Poco tiempo después, el desarrollo de los negocios asociados al turismo evidencia muchos efectos negativos, especialmente sobre el agua, las aguas negras e incendios forestales (Youngblood, 1991:5). Más recientemente, cobra importancia la competencia por los recursos y factores disponibles en la zona, como es el caso de las tierras y la mano de obra, factores que han visto incrementado su precio de manera exorbitante. Existe un desplazamiento espacial de las actividades agrícolas/pecuarias y una fuerte migración foránea atraídos por el auge del turismo, entre otros efectos (INCAE, 1995).

⁵ Cuando se hace referencia a Monteverde y sus cualidades biológicas, la mayor parte de los autores hablan de la Reserva Biológica Bosque Nuboso Monteverde. Ello se debe, en lo fundamental, a que las investigaciones sobre la zona se han centrado en materia de ecología. Algunos estudios sociológicos emplean el nombre Monteverde para referirse a la comunidad, mientras que otras investigaciones lo hacen cuando analizan la organización socioeconómica de la zona; es el caso de los estudios sobre uso de suelos, explotación agrícola, agroindustria y turismo. Monteverde no es tan sólo una comunidad que realiza históricamente actividades socioproductivas, tampoco es nada más una reserva de flora y fauna. Monteverde es cada día algo distinto, es una zona muy dinámica, debido a que su población es capaz de visualizar una calidad de vida sostenible. Es un espacio donde la riqueza natural constituye ventajas comparativas de carácter internacional, y donde las ventajas competitivas son siempre una posibilidad que la naturaleza y la comunidad brindan al capital. Es importante el empleo diferenciado de ambos nombres, tal como lo hace Youngblood: "Monteverde and the Monteverde Cloud Forest offers an excellent microcosmic example of the intricate problem facing Costa Rica: a community and nature reserve, both of which are as vulnerable as they are profitable" (Youngblood, 1991:5).

Concretamente, la selección de Monteverde para la realización del estudio de caso en mención, se justifica por varias razones:

- La reserva privada Monteverde debe su singularidad al hecho de representar el único vestigio de bosque tropical nuboso existente en la vertiente Pacífica desde México a Panamá.
- Monteverde ha sido uno de los destinos ecoturísticos pioneros del Mundo, mucho antes de que este segmento de mercado turístico se posesionara en el mercado mundial, y mucho antes de que diera inició el actual "boom" ecoturístico en el país.
- Además, en Monteverde tiene asiento otras importantes actividades productivas: agrícolas y agroindustriales, que por su naturaleza han establecido vínculos sólidos y perdurables con las actividades ecoturísticas y de conservación, entre las que destacan:
 - a) Una importante agroindustria lechera especializada en la manufactura de quesos y otros productos lácteos de alta calidad fundada por una Comunidad quáquera en la zona en los años cincuenta; comunidad pionera y que supo ejercer un gran liderazgo en los esfuerzos de conservación que llevaron a la creación de la Reserva Monteverde.
 - b) La caficultura de altura y el cultivo de legumbres y hortalizas son otras de las actividades productivas importantes de la zona.

Los esfuerzos pioneros de una comunidad quáquera en favor de la conservación, el papel de Centro Científico Tropical (CCT) en la creación posterior de la Reserva Monteverde y el desarrollo de una comunidad organizada, previsora y conservacionista, que han dado muestras de capacidades renovadas para dirimir sus diferencias y articular consensos de forma participativa y negociada: haciendo de Monteverde un destino ecoturístico de interés científico, maduro y desarrollado, adecuado para explorar las posibilidades de formación de un aglomerado de empresas y actividades tipo "cluster", capaz de generar una dinámica regional o local económica, social y ambientalmente sostenible.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Este estudio se propone determinar en qué medida se ha formado un "cluster" en torno la actividad ecoturística de Monteverde, y como ha contribuido el mismo en la generación de una dinámica económica, social y ambientalmente sostenible en la región.

1.3.2 Objetivos específicos

- Derivar y construir el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde como un sistema de círculos concéntricos y dinámicos, que permiten evidenciar el engranaje de los componentes de cluster en torno al núcleo.
- Identificar las relaciones o vínculos entre los distintos actores de la cadena de valor que más aportan a la eficiencia colectiva y a la competitividad de la industria ecoturística de Monteverde.
- Caracterizar el *cluster* de ecoturismo de Monteverde con el fin de calificar el grado de madurez que ha alcanzado en su desarrollo.
- Cuantificar la importancia económica y social del cluster en términos de la cantidad y calidad de los empleos generados y de la creación de nuevas oportunidades de negocios.
- Determinar en que medida la gestión ambiental ha sido incorporada dentro del *cluster* de la industria turística de Monteverde, como un eje estratégico en la construcción de la eficiencia colectiva y en la mejora de su competitividad de largo plazo.
- Identificar los alcances de la dinámica territorial asociada a la formación del *cluster*: En sus variantes regionales, locales, económicas, socio-culturales y ambientales.
- Determinar la contribución del ecoturismo a la generación de empleo e ingresos no agrícolas y en que medida constituye una alternativa para mejorar la calidad de vida de los habitantes del medio rural.
- Identificar las principales debilidades y fortalezas que enfrenta la formación del *cluster* alrededor de la actividad ecoturística en Monteverde.
- Derivar y proponer acciones de política que contribuyan a mejorar la calidad del cluster para elevar su grado de madurez.

II. Marco conceptual y aspectos metodológicos

Para destacar el carácter de tales vínculos ecoturísticos en la región de Monteverde/Costa Rica, la presente investigación busca descubrir y caracterizar aquellos elementos que permitan determinar la existencia de un *cluster*. La mayor parte de las investigaciones orientadas en tal sentido, emplean la palabra cluster según el significado dado por Porter a la misma (Porter, 1991). Es decir, el sentido de agrupamiento;⁶ básicamente se refiere a los sectores competitivos de una

⁶ Al igual que el criterio de competitividad, también la palabra cluster ha sido fuertemente criticado. Al respecto véase (Rouvinen y Yla-Anttila, 1997 y Villalobos, 1999).

nación. Parte de la idea de que las empresas de mayor éxito, suelen concentrarse en determinados espacios políticos y geográficos de una nación. Es fundamental el entorno próximo en esos espacios; historia, costos, demanda, la formación de sus directivos y trabajadores, y la naturaleza de los clientes. La cadena de valor de las empresas consiste en un sistema interdependiente, tanto al interior de las mismas como con relación a las empresas proveedoras, los canales de distribución y el consumidor final. Es lo que Porter denomina *sistema del valor*. Los sectores competitivos de una nación no están distribuidos uniformemente, y se vinculan mediante relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnologías y/o canales comunes).

El autor sostiene que el agrupamiento o cluster parece ser una característica fundamental de economías avanzadas. En él, un sector competitivo ayuda a crear otro dentro de un proceso mutuamente reforzante, prestándose mutuo apoyo con grandes beneficios en cadena. La rivalidad agresiva de un sector tiende a propagarse a otros del grupo, estimulando la investigación y desarrollo y la introducción de nuevas estrategias y técnicas. Los compradores y proveedores se encargan de difundir la información entre las empresas competidoras. El agrupamiento de sectores magnifica y acelera la creación de factores competitivos, y se producen enormes derramamientos. Estimula la ejecución de proyectos conjuntos entre empresas de diferentes sectores, apartándose de los sectores incapaces de aumentar su productividad. Así, la *ventaja competitiva en una nación* reside tanto en el nivel de agrupamiento de las actividades en general, como del desarrollo de los sectores por separado.

Existe sin embargo una diversidad de enfoques en torno a la concentración de las actividades productivas y de servicios (Ramos, 1999).⁷ Entre ellas las de localización y geografía económica, cuya principal razón a tal tendencia de los capitales es el costo relativo en transporte, así como la estrategia de acercamiento entre recursos y producto. La evidencia destaca cierta tendencia a la formación de conglomerados que buscan estrechar la relación entre procesos de producción y mercados. Otro enfoque es el de Hirschman, quien sostiene que el agrupamiento de las actividades económicas depende de los tipos de encadenamientos entre proveedores y productores. Es una relación de interdependencia en donde la posibilidad brinda la oportunidad para el surgimiento y desarrollo competitivo de los capitales asociados en torno a un producto final. Otras teorías no menos importantes, son *a)* la basada en procesos de interacción y formación de distritos industriales y *b)* la que hace referencia al comercio de bienes sustentado en distintos recursos naturales.

⁷ Cualesquiera que sea el enfoque, todos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas que conforman el complejo o *cluster* al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad derivada de importantes externalidades, economías de aglomeración, *spillovers* tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción entre empresas y actividades que conforman el cluster. Las distintas actividades y empresas que conforman el cluster se refuerzan mutuamente. La información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, nuevas oportunidades son percibidas antes y las innovaciones se difunden rápidamente a lo largo de la red. Esta da lugar a nuevos negocios *spinoffs*, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad (Ramos, 1999).

En el marco de tales enfoques es posible explorar el alcance limitado que la reforma y la apertura económica han tenido en América Latina. En particular, son de gran importancia para plantear estrategias que permitan desencadenar procesos de desarrollo económico y social, a la altura de las demandas surgidas de los enormes rezagos sociales de la región. Los mismos, han dado margen a una revalorización del papel de la política sectorial, e inducido la exploración del potencial de los cuantiosos recursos naturales de la región, para la formación y el desarrollo de agrupamientos competitivos de actividades basadas en la explotación de los recursos naturales.⁸

La metodología seguida por Michael Porter en la determinación de clusters, no es tan difundida como la palabra misma. Algunos estudios de caso realizados en distintas actividades productivas y de servicios, tratan de seguir la pista a los diversos tipos de vínculos que se presentan entre los más importantes negocios asociados. Es el caso del cluster turístico costarricense descrito por el INCAE a nivel muy general, buscando básicamente aplicar los criterios de Porter y sustentarlos mediante entrevistas dirigidas al sector turismo (INCAE, 1996 y 1997). Otros estudios que combinan métodos y técnicas de la ciencia económica y la estadística, han sido realizados por diversos investigadores a través de CEPAL (Dirven, 1999). Los vínculos entre los negocios han sido analizados empleando una matriz de insumo/producto desagregada sectorialmente a escala nacional, conformando bloques de negocios asociados. En algunos casos se apoyan en técnicas tradicionales para la obtención de información cuantitativa y cualitativa acerca de los negocios. En otros casos, la entrevista ha desempeñado un importante papel, a la par de los datos estadísticos, en el estudio de ciertos clusters. El mismo método de estudio a seguido una combinación de las técnicas referidas, con interesantes resultados.

La entrevista es un instrumento muy difundido y de amplia aplicación en diversos campos de investigación y para variados objetivos. Consiste en *a)* la elaboración planeada de un conjunto de preguntas, o bien *b)* una conversación espontánea, con fundamento en un problema de investigación previamente esbozado.⁹ Se orienta a obtener información de ciertos actores sociales predeterminados, en torno a una serie de aspectos de interés que se supone sirven para plantear ya una explicación, ya una solución, o ambas cosas a la vez, tentativas, al problema de investigación propuesto. La información recopilada es tanto de carácter general como elemental, y siempre pertinente al problema en cuestión. La pertinencia de la entrevista destaca la importancia de los actores considerados sujetos de la investigación. Estos actores pueden ser activos o pasivos, dependiendo del grado de participación. La razón de su desempeño en torno a una determinada problemática, depende de sus intereses particulares y de su visión de mundo. Así, un actor puede ser activo o pasivo en función de su punto de vista en relación con los tipos de impactos que se producen por su acción propia o de los actores sociales dinámicos. En torno a cada uno de los

⁸ Contrario a lo que normalmente se piensa, el camino a seguir no es el de los países asiáticos de industrialización reciente pobres en recursos naturales, sino los países industrializados ricos en recursos naturales como: Canadá, los naciones escandinavas y Nueva Zelandia, donde su desarrollo se ha basado en un creciente incremento del valor agregado asociado a la explotación de sus recursos naturales, mediante el desarrollo de actividades que tienden a la formación de cluster alrededor de esas actividades (Ramos, 1999).

⁹ No se descarta el hecho de que al ejecutar una entrevista estructurada, se presente la espontaneidad en torno al problema de investigación como consecuencia de variables no previstas, o bien porque su consideración no era exhaustiva.

aspectos relativos a los tipos de impactos, los criterios expresados por los actores evidencian el tipo/calidad de vínculos capaces de establecer. Tales vínculos pueden ser formales o informales, a la vez que directos e indirectos.¹⁰

Dichos estudios evidencian ciertas dificultades para la detección de los vínculos entre los negocios asociados. Así mismo, plantean limitaciones para la formulación de recomendaciones cuando existe un debilitamiento de los encadenamientos inter e intra sectores, en donde la variable *espacio* es determinante. Las dificultades surgen al nivel de las políticas públicas o a causa de las actitudes particulares entre rivales, poco dispuestos a compartir información o establecer acuerdos ventajosos para el agrupamiento. Una de las más importantes debilidades de los estudios conocidos sobre los clusters, específicamente de aquellos basados en los recursos naturales, es la exigua consideración fundamental de la relación *ambiente natural/economía* (Villalobos, 2000).¹¹ En el caso del cluster turístico, cuyos atractivos constituyen en su mayor parte la riqueza natural, se encuentra ausente el análisis en torno a la relación *turismo/ambiente* en general (Acuña y Villalobos, 1999).

En la medida en que el ecoturismo¹² es la consumación de un conjunto de actividades relacionadas, cuya eficiencia y competitividad depende de la acción colectiva de actores privados y públicos, constituye hoy una actividad de importancia creciente en la economía de la región y depende para su desarrollo de una adecuada gestión de los recursos naturales. En tal sentido, el turismo es una actividad propicia para explorar los avances observados en la región en la formación de agrupamientos, cuyas actividades se basan en el uso de los recursos naturales disponibles en la región.

III. Cluster turístico en Costa Rica

Cuando Porter hace un intento por caracterizar el cluster turístico de la región centroamericana, destaca que Costa Rica es el país que posee mayor *ventaja competitiva*. Básicamente, se refiere el autor a la inversión en capacitación de los trabajadores del sector en materia de atención al cliente. Sin embargo:

¹⁰ En la investigación en relación con el cluster de Monteverde, se aplicó cuatro entrevista estructuradas dirigidas a empresarios turísticos, actores claves, asalariados y productores agroindustriales.

¹¹ Existe abundante literatura sobre la relación recursos naturales y desarrollo económico que en alguna medida se aproxima al problema económico del derroche de la riqueza natural así entendida. Sin embargo, no es ésta la problemática analizada en el artículo de Villalobos, puesto que se hace la diferencia entre factores naturales y recursos naturales.

¹² Nuestro estudio parte del concepto de ecoturismo propuesto por la Sociedad Mundial de Ecoturismo, para proponer una definición de ecoturismo que busca integrar en un solo marco los aspectos éticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, que hacen de este una forma alternativa de turismo. El Ecoturismo es la experiencia de viaje derivado del disfrute de los ecosistemas naturales, ambientalmente responsable, culturalmente respetuoso, generador de oportunidades económicas que contribuyen a mejorar el bienestar de las comunidades locales depositarias de esos atractivos naturales.

“...but is still hamstrung by a shortage of specialized guides and managers. Unless it quickly upgrades the quality of service personnel, it will not be able to compete for high-value, high spending tourist” (Porter, 1995:97).

Tanto el señalamiento de atractivos en la región centroamericana, como ésta última preocupación de Porter, ha sido el punto de partida del Centro Latinoamericano de Competitividad del INCAE, para el análisis y diseño del cluster de turismo en Costa Rica.

El cluster en cuestión presenta como factores básicos el legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Postula que la competitividad turística de un país o región reside en la calidad de los factores especializados. Entre ellos, el recurso humano capacitado en turismo, la infraestructura de acceso a los atractivos turísticos, la seguridad personal, el mercado de capitales, la cobertura de servicios. Se considera que dichos factores permiten la valoración del patrimonio de atractivos con respecto a otros países. El cluster destaca el segmento de mercado que demanda actividades de ocio y descanso, relacionadas con la naturaleza. Es así como en el cluster fueron ubicadas, como elementos centrales, ciertas motivaciones ambientales de los turistas. Entre las más relevantes están aquellas que tienen relación directa con la naturaleza. Ello hace que el INCAE considere que son éstas motivaciones las de mayor potencial turístico del país. Para la satisfacción de tal demanda turística en Costa Rica, para el año 1995 el INCAE determinó cinco industrias directamente relacionadas: Hospedaje, transporte, alimentación, atracciones turísticas y la promoción turística del país.

Así mismo, el INCAE detecta una serie de sectores de apoyo y conexos ubicados en distintos espacios y con fines muy diversos. Entre las organizaciones de apoyo las hay tanto del sector público como del privado. Para el primer caso, el ICT constituye el elemento central, el cual sufre de una serie de debilidades atribuidas a su accionar burocrático y su tamaño. No desempeña bien su papel de generador de información acerca del cluster turístico, así como en la determinación y control de estándares mínimos de calidad y evaluación del desempeño de las empresas. En lo que respecta al sector privado, CANATUR muestra un importante manejo de relaciones con el mismo. Las Cámaras y Asociaciones de turismo tienden a mejorar su organización y afiliación, sin embargo en el ámbito regional su papel ha sido muy limitado.

A nivel de las actividades de capacitación se cuenta con 17 universidades que han graduado un gran número de personas, pero algunos de los líderes del sector turismo consideraron que no es adecuada. El plan estratégico del ICT contempla que el 76% del personal de la industria hotelera requiere capacitación. El principal oferente de capacitación turística es el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), pero los empresarios no siempre responden oportunamente a las necesidades de capacitación. El INCAE recomendó en esa oportunidad ampliar la cobertura escolar básica, considerando que ello redundaría en mayor ventaja competitiva al cluster. Particularmente, la introducción de una segunda lengua y de la informática contribuirían a crear factores distintivos. Sin embargo, también señaló el INCAE las empresas turísticas deben invertir en capacitación de su personal. Según dicha institución, para desarrollar un cluster de clase mundial, las instituciones educativas han de tener calidad mundial. En esto, las empresas turísticas tienen que ejercer un papel activo y directo.

En cuanto refiere a la infraestructura de soporte turístico del país, se tiene que los aeropuertos son insuficientes e inadecuados para el manejo del 95% de los turistas que ingresan al país vía aérea. Por otro lado, las carreteras del país están en mal estado en más de $\frac{3}{4}$ partes, lo cual es una de las principales quejas de los turistas. Además, la señalización no es adecuada al objetivo del cluster. Los puertos, por su parte, no están diseñados para el manejo de turistas, y se encuentran subutilizados. Otros problemas que impiden elevar la competitividad del cluster turístico están relacionados con los servicios financieros al turista y al inversionista; los servicios de telecomunicaciones están operando cerca de la capacidad límite; la Prensa debe manejar con más cuidado la imagen y posicionamiento del país en la actividad turística, y promover la misma debería ser una de sus motivaciones: la seguridad al turista es deficiente; en las aduanas y en migración, existen diversos problemas de operación al nivel general de las instituciones involucradas.

Otro aspecto estudiado por el INCAE es el relacionado con la sostenibilidad ambiental:

“Esa imagen de responsabilidad ambiental, será un reflejo de las prácticas de protección del ambiente que las empresas del sector turístico muestren a los usuarios de sus servicios en sus operaciones” (INCAE, 1997).

En criterio de dicha institución, es en esta área donde se han presentado los avances más importantes, básicamente en lo que refiere a incentivar al empresariado. El fortalecimiento y la consolidación de la imagen del país como líder del turismo sostenible, es un aspecto crítico. El ICT ha elaborado una Certificación para la Sostenibilidad Turística Nacional. El propósito de la misma era hacer realidad, práctico y necesario el concepto de sostenibilidad en el marco de la competitividad turística del país. Procura dicha certificación mejorar el uso de los recursos naturales y sociales, con la participación comunal. En ese marco, se certifica y categoriza a las empresas que se aproximen a tales propósitos. El programa de certificación contempla la evaluación del entorno físico-biológico, la planta de servicio, el cliente externo y el entorno socioeconómico.

Además, la Comisión de Sostenibilidad Ambiental¹³ realiza esfuerzos en la creación de foros de discusión sobre los destinos de las áreas protegidas. Se busca determinar mecanismos que regulen la adquisición de propiedades dentro de áreas protegidas, así como determinar el modelo apropiado para la administración de servicios en tales áreas. Para tal efecto se está desarrollando una idea en torno a un Fondo de Parques para el financiamiento de las áreas de conservación. Sin embargo, todavía es necesario avanzar en estos aspectos, sobretodo en lo que respecta a las emisiones y la fijación de gases, relacionados con la venta de carbono.¹⁴ Así mismo, el INCAE recomendó la interacción entre los responsables de las estrategias de posicionamiento e imagen y del área de sostenibilidad. Ello, con el objetivo de introducir al lado de los factores de riqueza en recursos naturales, la sensibilidad en la población. Por otro lado, plantea la necesidad de construir una imagen de responsabilidad ambiental del país. La misma se puede basar en la aplicación de

¹³ Conformada por MINAE, ICT, COOPRENA, INBio, y la Red de Reservas Privadas.

¹⁴ Con los recursos de la venta de carbono se espera que el Estado adquiera y administre tierras de áreas protegidas que se encuentran en manos privadas.

regulaciones y controles en la emanación de gases en los vehículos. A la vez, encausar esfuerzos hacia el logro de ciudades más limpias, leyes que penalicen la disposición inapropiada de basuras y programas de reciclaje. Es necesario que se incentive a las comunidades a participar en dichos esfuerzos.

Es importante destacar que tales aspectos fueron nuevamente considerados en el IX Congreso Nacional de Turismo. De acuerdo con las conclusiones de dicho Congreso, el estado de las condiciones para el desarrollo tanto del cluster como de la competitividad del mismo es crítico.

“El cluster de turismo es ahora dos años más viejo, pero ¿han significado dos años de mayor sabiduría? Se pueden mencionar bastantes signos de mayor madurez: un segundo aeropuerto internacional en un sitio importante para el país; una campaña promocional que ha sido reconocida con diversos premios; nuevos nombres de marca globalmente reconocidos operando negocios de hospitalidad. También existen señales de ansiedad: la gente que administra negocios en turismo se preguntan por qué el sistema de carreteras del país está en un estado de desesperación...cómo los crecientes indicadores de delincuencia van a afectar las tasas de visitación...por qué el sistema de parques nacionales parece estar al borde de la bancarrota” (Inman y Segura, 1998).

En criterio de estos autores, el futuro del turismo es incierto, al menos que se de solución a estos y otros problemas del sector. La responsabilidad de dichas tareas está en los miembros del cluster de turismo y demás sectores sociales del país. Es necesario considerar la relación entre el cluster y todo el tejido socioeconómico de Costa Rica.

Una de las medidas de madures del cluster es su nivel de cohesión, lo que permite enfrentar conjuntamente intereses comunes. Ninguna empresa puede dar solución a los problemas del cluster de manera aislada. La cohesión no se logra por un liderazgo carismático, sino mediante la rivalidad. Esta se entiende como el deseo de superar el propio desempeño pasado y el desempeño de los demás:

“Para superar a los otros hay que entenderlos íntimamente, como trabajan, sus fortalezas relativas a mis fortalezas, sus debilidades relativas a mis debilidades. Esta intimidad obliga a la reflexión, pero más importante que ello, facilita una perspectiva compartida o el sentido de destino compartido” (Idem).

La rivalidad entre las empresas del cluster turístico costarricense, tiene que incorporar el ingrediente de destino compartido. De ello depende su éxito en la solución de los problemas que enfrenta el cluster.

Para ello, se requiere de una visión estratégica de largo plazo, en donde lo primordial es conocer colectivamente los valores fundamentales del cluster y del país. El primer paso es la concientización y el diálogo, el cual se representa a través de los Congresos del sector. La estrategia tiene que partir de la consideración de los valores básicos del costarricense: calor humano, entusiasmo concertado, la naturaleza, honorabilidad, ética y trabajo. Hay que evitar la falta de lealtad e irrespeto en torno a los clientes de los rivales. Es necesario que el empresario desarrolle planes de largo plazo en vez de corto plazo, a la vez que adquirir una conciencia ambiental práctica. Las empresas turísticas del país, inclusive aquellas que portan etiquetas eco,

no están invirtiendo ninguna porción de los altos precios que cobran por sus productos, en la conservación de los atractivos de la naturaleza. La construcción de una visión de largo plazo requiere tener una idea muy clara de cómo luce el objetivo final.

A la pregunta ¿Cuál es el estilo de desarrollo para el cluster que les gustaría tener a las compañías para los próximos 15 a 20 años?: La respuesta se concentra en torno a los siguientes aspectos:

“...una forma de desarrollo que es dependiente y totalmente respetuosa de los ecosistemas, pero que no deniega la existencia de grandes desarrollos en áreas menos sensitivas al daño ambiental, ofreciendo un amplio rango de compañías de hospedaje: desde los pequeños ecoalbergues hasta los grandes resorts” (Idem).

Para lograr este tipo de desarrollo, es necesario un cambio de mentalidad en el ámbito nacional y realizar mayores esfuerzos para dar solución a todos aquellos aspectos evaluados más arriba. La estrategia implica un desarrollo sostenido, no explosivo, del cluster. Entre otros aspectos, se tiene que elevar la calidad, el profesionalismo, las condiciones de trabajo y las oportunidades, así como lograr el liderazgo en el mundo en torno a un cluster sostenible de valor ambiental agregado (Idem).¹⁵

IV. El cluster turístico de Monteverde

4.1 Descripción del cluster

La conservación de la naturaleza nace en Monteverde como una filosofía de vida. Es sólo a principios de los años setenta que se introduce el interés por el turismo mezclado con tal filosofía. En principio, el turista era un investigador científico interesado por la biodiversidad y riqueza natural de la zona. Este tipo de turismo ha tendido a decaer fuertemente, casi desde la desaparición del sapo dorado y otros especies de la fauna. La investigación realizada en torno al cluster de Monteverde permite caracterizar al mismo como un engranaje dinámico de actividades económicas relativamente vinculadas entre sí, cuyo principal sustento es la riqueza natural de la zona. El turismo comercial toma fuerza basándose en aquella filosofía de vida heredada por una activa comunidad quáquera. Es así como la riqueza natural de la zona se constituye en el principal elemento sustentable y dinamizador del cluster ecoturístico de Monteverde. En la caracterización del mismo se emplea la técnica de dinámica de sistemas, lo cual permite detallar cada uno de sus principales actores y vínculos que a través del tiempo se han conformado.

¹⁵ Con el progreso de las discusiones en torno al cluster turístico en Costa Rica, son introducidos elementos que permiten definir mejor el criterio de ventaja competitiva, y por tanto el de competitividad. Sin embargo, las ventajas comparativas del país en dicho sector, se mantienen aun como un aspecto dado e imprescindible en los estudios en cuestión; la referencia a las mismas es simplemente funcionalista y economicista. En nuestro criterio, las ventajas comparativas constituyen uno de los principales fundamentos en el desarrollo de las ventajas competitivas en el sector turismo. Para una mayor comprensión de tal relación, entre otros aspectos correlativos, véase al nivel teórico (Villalobos, 2000), así mismo, el caso concreto de la Crítica del cluster turístico en Costa Rica: (Acuña y Villalobos, 1999).

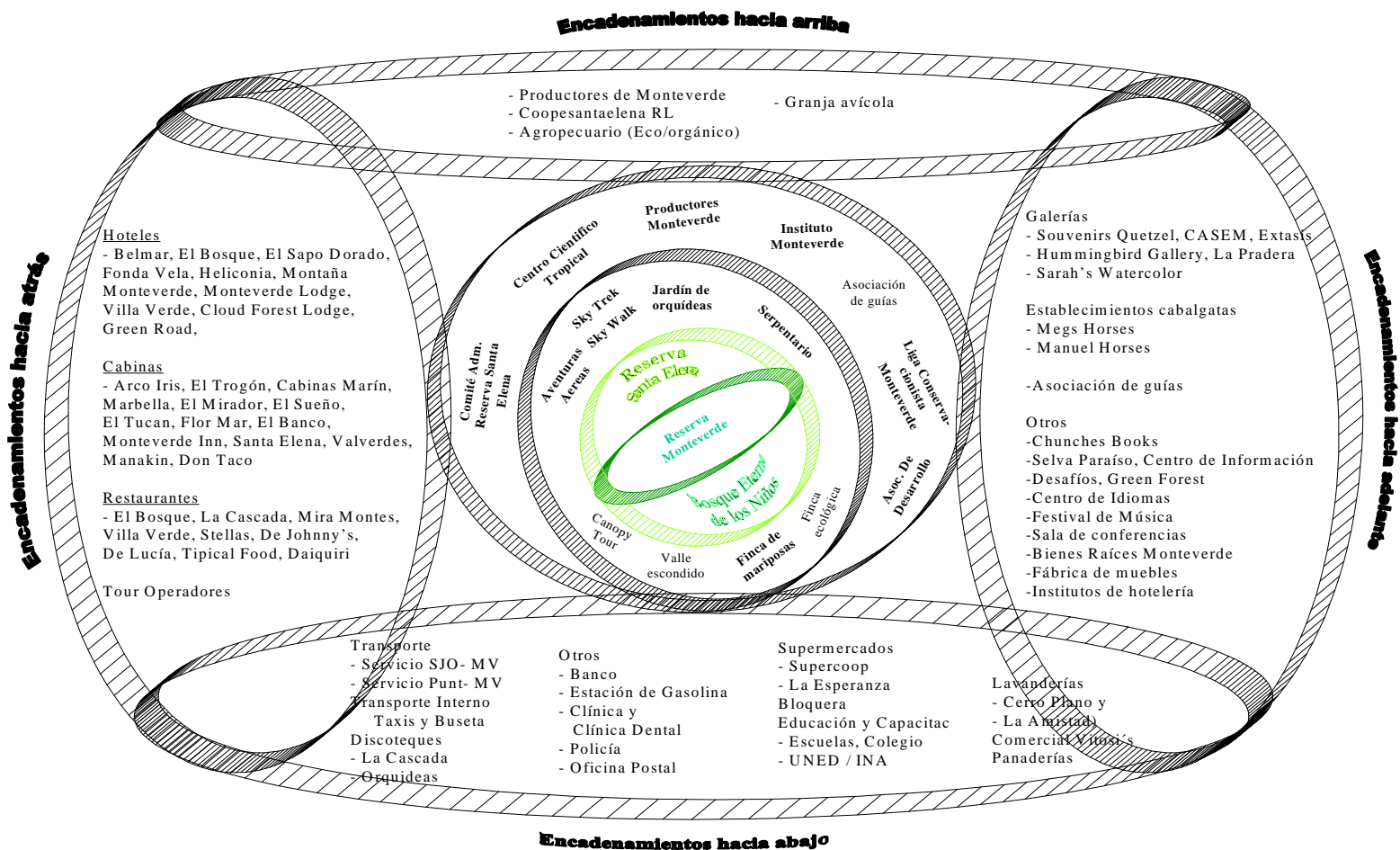
Según se aprecia en el diagrama siguiente, en el núcleo del cluster se ubica la naturaleza como el principal atractivo, comprendiendo los primeros tres círculos dentados fijados al centro. En torno a los esfuerzos pioneros por la conservación de la riqueza natural, en tanto eje dinamizador del ecoturismo en la zona, destaca la Reserva de Monteverde creada en el año 1973. Esta se conforma de cinco mil hectáreas de bosque, en su mayor parte primario, con gran diversidad en ecosistemas y riqueza natural. La misma es administrada por el Centro Científico Tropical (CCT), fundado en el año 1972, y desde entonces con un importante liderazgo en el desarrollo del cluster en cuestión, combinando prácticas conservacionistas e investigación científica.¹⁶ Aunada a dicha reserva, y con características semejantes, se encuentran el Bosque Eterno de los Niños y la Reserva de Santa Elena. El primero, con veintidós mil hectáreas en su haber, lo administra la Liga Conservacionista Monteverde, desde su creación en el año 1988.¹⁷ La segunda, con una extensión de trescientas hectáreas y creada en el año 1992, en manos del Colegio Técnico de Santa Elena.¹⁸

¹⁶ Las fuentes de financiamiento del CCT son los recursos propios generados en buena parte por los ingresos de ventas de servicios de alojamiento (albergues) y alimentación a los turistas. Otra parte la constituyen las donaciones que al nivel nacional e internacional perciben.

¹⁷ Originalmente el nombre de tal institución era Asociación Conservacionista de Monteverde, fundada en el año 1986. Es a partir de una creciente preocupación en torno a la venta de fincas alrededor de la Reserva de Monteverde, y el temor de que la misma se convirtiera en una isla, que se surge y ejecuta la idea de un proyecto que permitiera obtener fondos para la compra de las fincas en cuestión. La administración de tal reserva asegura no tener mucho interés en el turismo y que recibe cerca de 20 turistas por día. El proyecto original ya no genera recursos, por lo que se espera recibir donaciones. El Bosque tuvo su origen con un aporte aproximado a \$2 millones que hicieron los niños de todas partes del mundo, y que fueron utilizados para la compra de propiedades, gastos administrativos y otros. Los primeros países en participar en el proyecto fueron Suecia, Alemania, Japón, Inglaterra y Estados Unidos. Se espera crear un fondo de donaciones por \$2 millones, y generar ingresos de unos \$300 mil anuales para la administración. Recientemente la administración tuvo que reducir su personal porque el dinero que actualmente recibe es muy poco. Según sostiene la Liga, ello a gestado problemas para proteger totalmente las especies en el bosque, porque los guardas no son suficientes y siempre hay gente que se introduce en el bosque para cazar; entran por cualquier parte.

¹⁸ Centro educativo de segunda enseñanza creado en el año 1977 y que entre otras materias brinda capacitación en especialidades como ecoturismo y agroecología. En criterio de la administración, la reserva se financia con recursos propios generados por las visitas de los turistas y otras actividades relativas a la educación ambiental.

Cluster ecoturístico de Monteverde



Con la conformación de dicho eje central no sólo se amplía el área de bosque y se incrementa la posibilidad de conservar y proteger su biodiversidad y riqueza natural, si no que también se eleva el potencial de la zona para posibilitar el desarrollo y consolidación del cluster ecoturístico en estudio. En torno al núcleo natural se gesta un liderazgo casi indiscutible de las instituciones que lo administran, en constante coordinación de criterios y acciones con el Instituto Monteverde y la empresa Productores de Monteverde. El Instituto es una organización sin fines de lucro, fundada en el año 1986.¹⁹ En criterio de la administración, todos sus recursos se invierten en la comunidad en forma de becas para estudiantes, donaciones para el desarrollo de proyectos educativos y ambientalistas, investigación, previsión social y salud comunal, entre otros.²⁰ Productores de Monteverde, por su parte, en su origen marca una forma diferente de actividad económica ligada a la cultura quáquera, que data hace 45 años.²¹ Formalmente, es una empresa, pero es involucrada por la comunidad en la discusión y solución de problemas, función que desempeña desde que fue creada.²² Tiene un programa de becas dirigidos a los niños de escasos recursos que estudian en escuelas públicas, e instaurado un reconocimiento para aquellos jóvenes de secundaria que destaquen en sus estudios.

Por el lado de los productores de leche asociados a la empresa en mención, se tiene que hay esfuerzos de conservación del bosque. Existe un fuerte interés de reforestación parcial o total de algunas fincas, en algunos casos amparados a los incentivos forestales y de captación de oxígeno. Se busca que se aproveche al máximo el espacio de las fincas de acuerdo a la capacidad de la explotación particular, restaurando aquellas áreas no dedicadas al pastoreo o de difícil explotación. Consecuentemente, la empresa busca incentivar la actividad lechera asociada con la protección de los bosques; entre otras medidas, la administración de la misma hace un importante énfasis en no comprar leche a los productores cuyas producciones son extensivas.²³

En cuanto refiere a la Asociación de Desarrollo Comunal, es la única, en cuanto ente jurídico, que puede captar recursos. Los mismos provienen de partidas específicas, que consiste en una parte del presupuesto nacional asignado a los diputados de la zona para ser invertidos en la atención de

¹⁹ El Instituto tiene tres programas educativos dirigidos a estudiantes estadounidenses que vienen por uno o más meses al país. Tales programas son: Ecología, Desarrollo y Ambiente, Biología de Conservación y Salud Pública; en este último participan doctores, enfermeras y otras personas que se ocupan de la salud. Ahora hay cursos sobre biología tropical, estudios de género, futuro sostenible, estructura del paisaje, etc.

²⁰ Destaca además que su principal aporte a la comunidad se da por medio de la ubicación de estudiantes extranjeros con familias locales.

²¹ La empresa tiene actualmente 520 socios, de los cuales 245 son productores, que entregan por día aproximadamente 36 mil kilos de leche, y 60 son empleados.

²² En la zona existe un gran respeto por los criterios emitidos por la administración de la misma, no obstante algunos de sus socios consideran que ésta no debería ejercer tal influencia, y comportarse más bien como empresa. El desarrollo de la fábrica fue motivo de oposición por parte de distintos sectores, específicamente los biólogos, quienes no concebían la idea de una planta industrial humeante en la zona.

²³ La práctica lechera dominante entre los socios de la empresa es la de explotación intensiva, con apartados rotativos de aproximadamente 2000 metros cuadrados donde se pastorean entre 10 y 20 reses por rotación.

problemas de infraestructura, etc, o bien de convenios con entidades públicas y el gobierno local o municipalidad, venta de servicios a la comunidad y donaciones, entre otras formas. En criterio de su presidente, dicha entidad apuesta al desarrollo del turismo en la zona como medio para un mejor nivel y calidad de vida. Con ello persigue cumplir el cometido de dicha Asociación, el cual es velar por el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no se denota un importante desempeño de la misma en torno al desarrollo del cluster ecoturístico. Al igual que algunas otras formas de organización que existen en la zona, como la municipalidad o gobierno local, el rol de la Asociación no están muy claro entre los distintos actores del cluster.²⁴ No obstante, el presidente de esta destaca que han realizado acciones en torno a la problemática educativa, la construcción de la clínica, mejoramientos de caminos, la administración acueductos, programas de reforestación y en relación con los desastres naturales.

En el caso de la Asociación Guías de Monteverde, se trata de un grupo de trabajadores en su mayor parte especializados en especies de flora y fauna de la zona. La misma se conformó como una estrategia para competir con los guías que provienen de otras partes del país. En criterio de la Asociación, los conocimientos que tienen sus miembros acerca de los atractivos turísticos de la zona, constituye una diferenciación de la experiencia que se ofrece al turista. Los guías de la Asociación se han organizado para brinda al turista tours diurnos y nocturnos en la Reserva de Monteverde. Esta diversificación de los servicios hace otra diferenciación importante con respecto a otros guías que hay en la zona o que llegan de otras partes del país. Los miembros de la Asociación buscan capacitarse por sus propios medios para mantener su competitividad en ese campo laboral. En temporada baja, dichos guías aprovechan sus conocimientos y ventajas para compartir sus experiencias con miembros de la comunidad, especialmente con los niños y jóvenes de escuelas y colegios.

Tales organizaciones han sido ubicadas dentro del cuarto círculo dentado según se puede apreciar en el diagrama referido. En términos generales, su rol principal es velar por la conservación del ambiente natural y por el desarrollo de la comunidad en el marco de una cultura ambientalista todavía arraigada. Sus esfuerzos en tal sentido se logran mediante los programas ya mencionados para cada caso, y con una amplia participación de la comunidad misma. Es a través de tales acciones que en dicha comunidad se ha generado un efecto multiplicador de la conciencia ambientalista en torno a las riquezas naturales y la biodiversidad de la zona. Destaca el hecho de que sólo el 25,0 por ciento de los actores claves entrevistados para efectos de la presente investigación, opinan que existe muy poca relación entre las organizaciones. Mientras tanto, el resto de los actores claves consideran que existen vínculos importantes, los cuales han permitido coordinar esfuerzos que apuestan a recrear las ventajas comparativas que hacen de la zona uno de los principales destinos turísticos al nivel mundial. De aquí su empeño en vigilar e involucrar a la comunidad y al sector empresarial atraído por tales ventajas, en programas de conservación del ambiente y de las especies.

²⁴ En criterio del presidente de la Asociación, en la comunidad existen muchas organizaciones importantes pero con pocos vínculos entre ellas. Atribuye a tal factor, la falta de conocimiento de la comunidad en torno a rol de la Asociación, así como a un fuerte interés entre algunos empresarios por desprestigiar las labores de la misma.

Así mismo, en el núcleo del cluster en estudio han sido ubicadas algunas empresas privadas debido a su vínculo *in situ* con la naturaleza. Las mismas constituyen *spinoffs*, actividades que se derivan de la dinámica original del cluster, sustentándose en la riqueza natural y aprovechando externalidades que les permiten fortalecer la rivalidad entre los negocios asociados al ecoturismo, a la vez que contribuyen a mantener la diversidad de atractivos en torno a los mismos. Algunos de ellos, son una especie de empresas que se valen de ciertos atractivos naturales como la flora y la fauna, para agregar valor al cluster. En el cluster en cuestión, entre los más destacados *spinoffs* están la Finca de Mariposas, el Serpentario, Orquídeas de Monteverde, la Finca Ecológica, Aventuras Aéreas, Canopy Tour, el Valle Escondido, el Sky Trek y el Sky Walk. Las cuatro primeras empresas mencionadas, concentran en un espacio determinado especies de fauna y flora propias de Monteverde, para que puedan ser apreciadas por los turistas. Las inversiones implican el diseño de mecanismos ya para la atracción de las especies, ya para fijar una cierta especie en condiciones naturales especiales para su exhibición. Todas ellas se caracterizan por seguir estrictas restricciones legales y científicas que garanticen una práctica comercial sustentable, y sus fines son la educación ambiental.²⁵ Su especialidad, sin embargo, no deja de brindar al turista la posibilidad de apreciar hermosos paisajes naturales de la zona.

Las otras cinco inversiones referidas, están basadas en el conocimiento tecnológico de mecanismos que permiten al turista a) apreciar la naturaleza desde cierta altura y b) disfrutar de una experiencia de aventura y sensación; esto último, podría constituir los principales efectos que persiguen generar dicho tipo de negocios.²⁶ Aventuras Aéreas y Valle Escondido, son actividades destinadas a brindar un paseo sobre las copas de los árboles y entre *senderos aéreos*, y eventualmente aprovechar alguna oportunidad de visualizar alguna especie de la fauna, como el quetzal. Son mecanismos bastantes complejos, impulsados por motores eléctricos y consistentes en una especie de butaca dotada de trampas de seguridad, en donde viaja sentado el turista. La construcción de tales mecanismos implica la aplicación de sofisticados conocimientos de ingeniería industrial, adquirida por sus propietarios mediante la experiencia y basándose en ideas apreciadas en otros países. La experiencia contribuye también a que el turista se permita disfrutar en medio de las aventuras aéreas, bellos parajes naturales y escenarios propios de las montañas de Monteverde.

²⁵ Un caso importante de combinación de exhibición de especies de la fauna e investigación, es la empresa Orquídeas de Monteverde, propiedad del señor Gabriel Barboza. La pasión del propietario por las orquídeas, siendo totalmente empírico en su empeño, lo ha llevado a profundizar en los detalles taxonómicos de la planta en su totalidad. Posee en su negocio 450 especies, incluyendo todas las especies de orquídeas de Monteverde; de las cuales ha descubierto seis nuevas especies y cuya investigación se ha difundido en diversas revistas al nivel mundial. El tour que recibe el turista amante de la naturaleza, consiste en un recorrido de 45 minutos por senderos del bosque que contemplan la apreciación completa de las plantas y sus flores, y los procesos naturales de su reproducción: destaca el hecho de que en su colección dominan las especies de miniatura, entre ellas, la más pequeña del mundo descubierta en Monteverde. Las mismas sólo pueden ser apreciadas por el turista haciendo uso de lentes de aumento o lupas. Este aspecto hace del empresario un importante innovador en la cadena de valor del cluster en cuestión.

²⁶ Comparativamente con otros destinos turísticos de Costa Rica, uno de los aspectos a destacar de este tipo de inversiones en Monteverde, es que las mismas son propiedad de empresarios locales, la mayor parte de ellos anteriormente vinculados a las actividades agropecuarias en la zona.

En el caso de los otros atractivos turísticos artificiales, los mecanismos constituyen un complejo diseño que provee al turista una interesante experiencia de aventura. En ellas se brindan a los visitantes charlas sobre la riqueza natural y ambiental de Monteverde y alrededores, como elementos complementarios de educación y entretenimiento. En el caso del canopy tour, uno de los requisitos que debe cumplir el turista es no llevar alimentos ni depositar desechos, y además se les prohíbe fumar en el mismo en el sitio donde se realiza las actividades; consistentes estas en escalar ciertos árboles muy robustos y montañismo. En el caso de las más novedosas de las inversiones de este tipo, se encuentran el Sky Walk y el Sky Trek, actividades creadas en los años 1997 y 1998 respectivamente. Consiste la primera en una especie de puente elevado que atraviesa cierta distancia, mientras que la segunda se basa en un viaje por cable sobre el bosque. La primera de ellas tiene capacidad para soportar cien personas por día, mientras que el Sky Trek soporta 200 personas por día. Actualmente la empresa opera con un nivel de ocupación de aproximadamente 80 turistas por día en temporada alta. El propietario de dichas empresas es un biólogo local que, aprovechando la creciente demanda de los turistas por actividades de aventura y entretenimiento, ha incursionado de manera innovadora en el diseño y construcción de dichos atractivos.

En torno a tales atractivos turísticos se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales mediante *encadenamientos productivos*. Entre las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con el ecoturismo, cuyos relacionamientos se denominan en la literatura sobre clusters *encadenamientos hacia atrás*, se destacan en Monteverde aquellas inversiones cuyo fin es brindar hospedaje, alimentación e información de cierta calidad a los turistas. En el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde se pueden apreciar los distintos hoteles, restaurantes y tour operadores existentes en la zona. Estas formas de encadenamiento hacia atrás fueron posibilitadas por los principales atractivos naturales y complementarios de la zona. Así mismo, su existencia ha permitido el surgimiento de otras inversiones capaces de visualizar y aprovechar oportunidades para insertarse en el cluster y elevar su competitividad. Estas últimas han sido llamadas encadenamientos hacia adelante, hacia arriba y hacia abajo. En el diagrama del cluster en cuestión se aprecian tales tipos de empresas y actividades, las cuales muestran cierta tendencia a multiplicarse conforme se incrementa el turismo.

Los encadenamientos hacia arriba y hacia abajo destacados en el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde, tienen la connotación de ser actividades públicas y privadas cuya función es brindar ciertas condiciones que posibiliten la dinámica del mismo. Son actividades complementarias muy importantes relacionadas con la salud, el transporte, el esparcimiento, la construcción, las finanzas y la provisión de alimentos domésticos e insumos para la preparación de ciertos servicios en restaurantes, hoteles y otras empresas relacionadas del cluster en cuestión. Sin embargo, las actividades clasificadas en el diagrama encadenamientos hacia arriba, tienen la especial característica de no surgir necesariamente con el auge del ecoturismo. Específicamente, la empresa Productores de Monteverde, según vimos antes, es la primera actividad productiva desarrollada en la zona mucho antes de que ésta fuese considerada un atractivo turístico. Así mismo, las cooperativas surgen como un medio de apoyo a la comunidad, básicamente brindando a sus asociados la posibilidad de constituirse en propietarios y elevar su nivel y calidad de vida.²⁷

²⁷ Es el caso de Coopesantaelena, fundada en el año 1971 por un grupo de cafetaleros de la zona en estudio. Brinda la posibilidad de que los asociados dispongan de insumos, abarrotes, crédito, asesoría y recolección y

4.2 Análisis sobre el tipo/calidad del cluster

De acuerdo con la caracterización precedente del cluster de Monteverde, conviene determinar analíticamente cada una de las variables e indicadores específicos que fueron objeto de investigación en torno al mismo. El estudio de tales elementos difiere según la pertenencia de los actores en el escenario general de los vínculos. Mediante el análisis de tal escenario se puede determinar y caracterizar cada uno de los componentes y actores del cluster. En el caso que nos ocupa, se ha señalado que el cluster ecoturístico tiene un *núcleo* en torno al cual se organizan los actores. La naturaleza constituye el *motor principal* de los negocios asociados a la actividad turística de la zona. El vínculo de los mismos con los atractivos naturales, se presenta de manera a) directa: cuando el capital se inserta en la explotación *in situ* del principal atractivo turístico de la zona; y b) indirecta: cuando las inversiones tienen como propósito aprovechar las oportunidades generadas por las primeras. Esta es la razón por la cual, en el caso de Monteverde, el cluster ecoturístico puede pensarse en términos de un *engranaje* de círculos concéntricos dentados.

En el cuadro sinóptico siguiente, se registran los elementos que permitirían caracterizar tanto la pertenencia de los actores, como las variables e indicadores objeto de análisis en torno al cluster ecoturístico de Monteverde.²⁸ Los actores del cluster en cuestión lo constituyen una serie de agentes relativamente activos. Entre ellos, cabe destacar un sector empresarial cuyos vínculos entre sí son, la mayor parte de las veces, informales/efectivos.²⁹ En torno a los principales problemas de inserción de las actividades particulares, existe un elevado grado de conciencia con respecto a la protección del ambiente natural. Las principales actividades económicas de carácter privado que se desarrollan sustentándose en la riqueza natural, son el Serpentario, la Finca de Mariposas, Aventuras Aéreas, Sky Trek y Sky Walk. Así mismo, otras actividades privadas como la Reserva Santa Elena; el Bosque Eterno de los Niños, cuya administración recae en la Liga Conservacionista de Monteverde; y la Reserva de Monteverde, aprovechan el principal atractivo natural y sus componentes para informar, educar y brindar la posibilidad de disfrute tanto a los visitantes como a los residentes. En el núcleo del atractivo turístico de Monteverde, destaca la fortaleza de la Reserva de Monteverde.

Nótese en dicho diagrama que la inserción indirecta de actividades económicas se registra en los enlaces dinámicos del cluster. El dinamismo de los negocios en general, se debe al impulso

procesamiento de sus productos, y precios, de manera oportuna y a costos más competitivos. Dicha cooperativa ha extendido sus vínculos hacia el cluster ecoturístico de Monteverde como proveedora exclusiva de café de alta calidad internacional. Como una extensión de las actividades de dicha cooperativa, pero con un claro encadenamiento hacia delante, se destaca el CASEM en la producción de artesanías, elaboradas fundamentalmente por mujeres.

²⁸ Los mismos se derivaron de una visita de carácter exploratorio a dicha zona turística del país. En esta oportunidad se estableció una conversación con algunos actores claves representativos del cluster.

²⁹ La interacción entre los distintos actores sociales es tenida por “buena”, lo cual es una constante entre los entrevistados de la zona. En la mayor parte de las ocasiones son de tipo comercial o de simple comunicación para brindarse algún tipo de información.

natural que emana de la riqueza biológica del principal atractivo. Dicha riqueza es la principal causa de la creciente demanda turística nacional y extranjera. El turista constituye el mayor generador de externalidades económicas a causa de su interés por los atractivos naturales. Surgen y se desarrolla a) una serie de actividades de apoyo de carácter público cuyo propósito es brindar la posibilidad de satisfacer aquella demanda, y b) un conjunto de empresas que buscan aprovechar oportunidades al convertir tales posibilidades en una realidad. Es en tal proceso, que se conforma un engranaje de actividades públicas y privadas que acelera e intensifica el desarrollo turístico de la zona.³⁰

Operacionalización de las variables e indicadores contenidos en la estrategia de investigación		
VARIABLES	INDICADORES	
	Sustentabilidad Fortalezas/Debilidades	Competitividad Fortalezas/Debilidades
a) Factores/recursos turísticos a.1) Naturales a.2) Artificiales a.3) Socio-culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad • Cantidad • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para formular estrategias de inserción en el mercado turístico.
b) Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de su evolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia/Eficacia.
c) Organizacional c.1) Empresarial c.2) Comunal c.3) Pública (gobierno) c.4) Institucional (Público/privado) c.5) Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación y vínculo ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación y vínculo socioeconómico.
d) Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ecosistemas y manejo de las deyecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de absorción de costos.
e) Políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo/calidad de inserción ambiental. • Grado de preparación ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la formulación y gestión de estrategias competitivas ventajosas.

³⁰ El 40,0 por ciento de las empresas de la zona se encuentran ubicadas en Cerro Plano, el 33,3 por ciento en Monteverde y el 23,3 por ciento en Santa Elena. El origen de sus inversiones es el capital local (60,0 por ciento) o nacional (30,0 por ciento). Sólo el 6,3 por ciento de las mismas constituye capital extranjero y el resto se refiere a cooperativas locales. El 63,4 por ciento de los establecimientos se compone de hoteles (26,7), restaurantes (16,7) y cabinas (20,0). El resto de los negocios se dedican al comercio o actividades relacionadas con los tour operadores, servicios de transporte, etc.

Con un vínculo menos preciso en la inserción directa, y con un destino más orientado al apoyo de la comunidad y al turista en general, destacan en los encadenamientos hacia abajo y hacia arriba otras actividades no menos importantes en la conformación del cluster ecoturístico de Monteverde. Hay que señalar que la empresa Productores de Monteverde es, a su vez, tanto por su origen histórico como por su desempeño ambiental y social, un importante atractivo turístico. Muchos de los turistas la visitan con el propósito de visualizar su dinámica en el entorno ecoturístico de Monteverde, y no dejan de demandar algunos de sus productos. En el engranaje se vislumbra que la acción de los actores determina el tipo/calidad del cluster y su dinamismo.³¹ El manejo de los desechos, el diseño y ubicación de las edificaciones, el uso de los espacios y servicios básicos, la competencia irracional entre los rivales, la capacidad para la articulación de intereses, así como los cambios climáticos en la zona, entre otros, son elementos que impactan en el engranaje en cuestión.³²

La complementariedad de ciertas actividades empresariales alternativas, desarrolladas *dentro* del principal elemento dinamizador del cluster, tales como la Finca de Mariposas, el Serpentario, Finca Ecológica y el Jardín de orquídeas, así como otras de aventura y de entretenimiento, entre las que destacan el Canopy tour, Sky Trek, el Sky Walk y Aventuras Aéreas, ha permitido atenuar la capacidad de carga de las reservas de bosque operantes. En cuanto a los atractivos turísticos, en el pasado dominaba la Reserva de Monteverde, pero actualmente los turistas pueden satisfacer gran parte de sus motivaciones ecológicas en las actividades relacionadas antes mencionadas. En criterio de la dirección del Instituto de Monteverde, este hecho se contrasta con el número de turistas y el tiempo de permanencia en la zona, lo cual ha variado significativamente en los últimos dos años. Las visitas a la reserva se mantienen estancadas, mientras que otros atractivos crecen en términos de preferencia.³³

Nótese en las matrices siguientes los principales criterios de los distintos actores de la zona, clasificados según correspondan a los conceptos de sustentabilidad y competitividad. Así mismo, fue posible derivar algunos elementos de estrategia planteados por tales actores, muy ligados a los conceptos mencionados. El propósito de sistematizar en tal sentido los criterios de los actores, de

³¹ Las entrevistas a los diversos actores sociales dejan saber que entre los mayores impactos negativos que existen en la zona, ligados al desarrollo del turismo, es que las inversiones en infraestructura comercial se realizan sin ningún control. Existen demasiados hoteles y la competencia es muy alta pero sana entre ellos, y se construyen en cualquier parte y de cualquier forma, sin consideración de los impactos al ambiente. Por otro lado, los atractivos turísticos naturales, como las áreas de conservación referidas, no están vinculadas entre sí, a pesar de encontrarse territorialmente unidos. Además, la conservación de las especies ha sido el foco de atención de la mayoría de los actores interesados en la protección y conservación de los atractivos turísticos; lo cual en criterio de algunos hoteleros no es recomendable para el crecimiento de la industria turística.

³² Uno de los aspectos que impacta en el tipo/calidad del cluster ecoturístico de Monteverde es la gestión administrativa y ambiental del Centro Científico Tropical en el sentido de restringir el acceso a la Reserva Monteverde. La dirección del Centro ha establecido un plan de visita a la Reserva de no más de 100 turistas por día. Es una estrategia cuyo objetivo es no exceder la capacidad de carga estimada adecuada para la misma. Un mecanismo complementario en tal sentido es el precio de entrada que se cobra a los visitantes.

³³ En criterio de los hoteleros de la zona, el surgimiento de los nuevos atractivos turísticos ha permitido el incremento del número de turistas y su estadía ha aumentado en promedio de uno a tres días.

conformidad con la información recopilada mediante la entrevista estructurada, es descubrir el tipo/calidad del cluster ecoturístico y estudiar los vínculos pertinentes. Se denota que la sustentabilidad del cluster es de gran importancia para soportar la competitividad de los negocios asociados al ecoturismo de Monteverde. En todos los casos, se tiene que los actores enfatizan en la necesidad de una gestión ambiental orientada a conservar la calidad de los recursos naturales, en tanto estos destacan entre los atractivos turísticos. La competitividad del cluster en cuestión no es suficiente como una práctica basada en estrategias genéricas, sino que está determinada por el tipo/calidad de gestión ambiental en tanto estrategia competitiva.

**Tipo/calidad del cluster turístico de Monteverde/Costa Rica:
Según principales criterios expresados por los actores sociales**

Actores/ Indicadores	Empresarios	Actores claves	Asalariados
<p style="text-align: center;">Sustentabilidad</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia entre rivales. • Participación de la empresa en el desarrollo comunal y mantenimiento de los atractivos naturales. • La riqueza natural de la zona. • Capacidad para generar empleo en la zona. • Disponibilidad para brindar soluciones colectivas a los principales conflictos que genera el desarrollo del turismo. • Conciencia empresarial en torno a la conservación de los atractivos naturales. • Crecimiento adecuado de la infraestructura de servicios a la dinámica de los negocios y la comunidad en general. • Fuerte participación comunal en la conservación de los atractivos turísticos de la zona. • Contribución del capital en el incremento del nivel de vida de la población de la zona. • Elevada preocupación de entidades privadas y públicas en la educación ambiental de la comunidad. • Disposición empresarial a realizar gestiones ambientales en torno a la dinámica de su empresa. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil participación del gobierno local (Municipalidad) en el desarrollo de la actividad ecoturística de la zona. • Adopción de costumbres foráneas que inducen al deterioro del núcleo comunal y familiar. 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se fundamenta en la cultura conservacionista y aumentan las áreas de bosque protegido. • Mayor empleo e ingresos. • Eleva posibilidades de educación. • Existen programas de clasificación de desechos. • Fuerte participación de científicos nacionales y extranjeros. • Menor aislamiento de la zona con respecto del resto del país. • Comunidad pacífica y sencilla, con gran amor por el ambiente • Fortalecimiento del nivel de vida de la población. • Incrementa participación de jóvenes en programas comunales. • Reforestación de fincas ociosas y terrenos de difícil explotación productiva. • Programas nacionales para la fijación del oxígeno y participación de propietarios de fincas. • Diversificación de atractivos turísticos naturales y artificiales. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta volumen de desechos y nivel de contaminación. • Insuficientes criterios de acceso de turistas a las áreas de conservación y a la zona en general. • No existe un espacio físico para el encuentro de jóvenes y familias. • Falta de infraestructura comunal adecuada para un mejor desarrollo de la zona. • Mala calidad de los servicios básicos. • Incremento de áreas urbanas. • Se presentan problemas de pobreza que tienden hacia la formación de tugurios cercana a las vías de acceso a los atractivos. • Elevado crecimiento de la población, básicamente por migración. • Exigua capacidad de la fuerza pública para brindar seguridad a la comunidad. • Sobre inversión en los negocios, sobre todo en lo que respecta a hoteles. • Pérdida de algunas buenas costumbres tradicionales de la zona y absorción de foráneas. • Cambios violentos en las relaciones familiares (ej. Desintegración). • Fuerte tendencia disminuir los contactos entre la gente de la zona, • Principal preocupación de los empresarios es la ganancia. • Escasa retribución de las empresas al <i>primus motor</i> del turismo en la zona. 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Población de jóvenes muy dispuesta a colaborar con proyectos comunales. • Capacidad de la zona para permitir un rápido crecimiento de la actividad turística. • Criterio favorable al desarrollo de la actividad turística. • Buena parte de los asalariados son costarricenses de la zona . • El turismo a contribuido a elevar en cierta medida el nivel y calidad de vida de la comunidad. • Mucho interés comunitario en la vigilancia por el buen manejo de los recursos naturales y desechos. • Principales atractivos turísticos están vinculados con el ambiente natural. • El manejo de los negocios es más o menos adecuado a la protección del ambiente. • Posibilidad de mejorar y crear vínculos entre los actores sociales, principalmente con empresas e instituciones. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles muy bajos de salarios y poca motivación empresarial para la población trabajadora. • Bajos niveles de educación diversificada, secundaria y universitaria. • Mal manejo de los desechos del café y mucha contaminación por uso de agroquímicos. • Escasa oportunidad para el desempeño profesional/administrativo. • El desempeño de los asalariados se basa fundamentalmente en el aprendizaje empírico. • El crecimiento del turismo a sido errático. • Falta diversidad de inversiones en la zona para evitar el alto desempleo de la población en temporada baja. • Casi nula la preocupación del empresario por el bienestar de la zona. • La infraestructura es insuficiente, especialmente en cuanto a calles se refiere, que ya no soportan el número de vehículos que accesan en la zona. • Mal estado de las calles externas e interna. • Excesivo consumo de energía y ningún tratamiento de aguas contaminadas con jabones. • Incrementa acelerado del volumen de basura. • La juventud de la zona ha absorbido muchas costumbres extranjeras y del resto del país.

- Debilitamiento de las organizaciones por incapacidad para satisfacer demandas.
- Pérdida relativa de paz y tranquilidad en la zona.

**Tipo/calidad del cluster turístico de Monteverde/Costa Rica:
Según principales criterios expresados por los actores sociales**

Actores/ Indicadores	Empresarios	Actores claves	Asalariados
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">Competitividad</div>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculo de la empresa con sus clientes y proveedores. • Importantes vínculos y cooperación informal, basada en la amistad. • Disposición a realizar innovaciones en las empresas. • La competencia aumenta la creatividad de los rivales. • Entre los empresarios se percibe una actitud positiva frente a la competencia, considerándola sana para el desarrollo de la zona. • Fuerte disposición a establecer alianzas estratégicas. • Elevada capacidad para diversificar y mejorar la calidad de los servicios al cliente. • Motivación en torno a las certificaciones de calidad de los servicios brindados al turista. • Iniciativa propia en la formación y desarrollo de los negocios. • Elevada capacidad para aprovechar externalidades del desarrollo turístico. • Preferencia por adquirir insumos disponibles en la zona. • Disposición para llevar un adecuado registro de las actividades de la empresa. • Elevado gasto promedio de los turistas. • La inversión extranjera altamente competitiva obliga al capital local a realizar mejoras para poder competir. • Se incrementa la capacidad de los capitales para la diferenciación de los servicios y productos. • Aprovechamiento de externalidades en capacitación laboral y educación ambiental por parte de entidades locales públicas y privadas. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de enlaces formales y cooperación entre los empresarios. • Escaso impacto de los grandes capitales en la eficiencia y competitividad de las empresas locales. • Poco nivel de confianza entre rivales para establecer mecanismos de cooperación. • Desconfianza en el capital extranjero que se inserta en la zona. • Fuerte inestabilidad de la mano de obra en las funciones de la empresa. • Mayor parte de las empresas son de tipo familiar. • Escasa planeación de la oferta turística sobre todo en hoteles y restaurantes. • Elevado costo de inversión y poca disponibilidad de recursos financieros. 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe algún nivel de entendimiento entre los actores. • Crecimiento de las organizaciones y creación de otras nuevas. • Gran biodiversidad de la zona en términos de cantidad y cualidad. • Imagen ambientalista de la cultura quáquera pionera en la zona, heredada a la comunidad de Santa Elena. • Se incrementa la rivalidad y surgen nuevas modalidades estratégicas en los negocios. • Inserción de capitales foráneos que compiten con el local. • Capacidad empresarial para el desarrollo de nuevos atractivos turísticos. • Empeño empresarial en los procesos de innovación para elevar la calidad de sus servicios al turista. • Iniciativa propia de la población trabajadora local para aumentar su nivel de capacitación. • Disminución tendencial de las temporadas bajas. • Fortalecimiento y surgimiento de nuevas actividades económicas asociadas al turismo. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos e incremento de costo de vida. • Salarios bajos comparados con los beneficios que reciben las empresas, sobre todo hoteleras. • Necesidad de capacitación turística a nivel general. • Mal estado de los caminos • Ningún criterio de planeación del desarrollo de la zona. • Mala calidad de los servicios básicos. • Escaso interés por contribuir económicamente en la solución de problemas estratégicos. • Pérdida de actividades económicas tradicionales como la agricultura. • Falta de apoyo de instituciones públicas y del gobierno local. • Poco desarrollo de proyectos conjuntos entre los actores sociales. • Escasa población profesional local. • Poco acceso de la comunidad local a los atractivos turísticos de 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés del asalariado en obtener mayor capacitación en materia de turismo ecológico y otras relacionadas con el tipo de negocios y actividades asociados al turismo. • La naturaleza en la zona es un atractivo de alta calidad. • Las gestión ambiental comienza a formar parte de las políticas empresariales en la zona. • Las inversiones asociadas al turismo son de alta calidad. • Reconocimiento internacional de la cultura ecológica, pacifista y trabajadora predominante en la zona de Monteverde. <p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta interés empresarial para brindar mayor y mejor capacitación laboral de sus empleados. • Predomina el hecho de que los servicios que se prestan al turista no son de buena calidad. • Los precios por los servicios turísticos y productos en la zona son muy elevados. • Los empresarios no capacitan a sus empleados por temor a que busquen otro empleo en otra empresa o actividad. • Los impuestos no se reinvierten en la comunidad de manera adecuada al desarrollo de la zona. • Se han elevado de manera exagerada los precios de la tierra en la zona. • Los precios de los insumos requeridos por los empresarios son bastante alto, lo

- Escasa incidencia de las instituciones públicas en el desarrollo del ecoturismo en la zona.
 - Exceso de individualismo en el sector empresarial de la zona.
 - la zona.
 - Inexistencia de una Cámara de Turismo en la zona.
- cual eleva mucho los costos.

**Tipo/calidad del cluster turístico de Monteverde/Costa Rica:
Según principales criterios expresados por los actores sociales**

Actores/ Indicadores	Empresarios	Actores claves	Asalariados
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Elementos estratégicos</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar hacia una mayor presencia efectiva de las entidades públicas en la solución de los principales problemas que enfrenta la zona. • Restablecer en el interés de los empresarios la necesidad de organizarse a través de una Cámara de Turismo y otras organizaciones en la zona. • Mejorar el nivel de confianza entre los rivales y cooperar para elevar su competitividad. • Mejorar las vías de acceso a la zona para promover un mayor ingreso de turistas. • Concientizar a las entidades públicas acerca de la necesidad de retribuir a la zona con más y mejores servicios para que la competitividad de los negocios sea sostenible. • Plantear un desarrollo de las inversiones de la zona basado en la calidad y el bajo costo de los créditos. • Controlar el crecimiento de la oferta turística y su emplazamiento en la zona. • Promover entre los empresarios un mayor interés por una gestión ambiental/económica que garantice la sostenibilidad del principal atractivo turístico de la zona. • Procurar un mayor acercamiento entre las entidades públicas y privadas de la zona y el sector empresarial para la cooperación en la solución de los principales problemas de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar y mejorar educación ambiental dirigida a la comunidad en general. • Establecer criterios de acceso a la áreas de conservación de acuerdo a capacidad de carga. • Mejorar los caminos de acceso a la zona. • Brindar mayor capacitación pertinente a los trabajadores. • Mejorar la calidad de servicios que los empresarios ofrecen al turista. • La Asociación de Desarrollo debe fortalecerse para buscar un mejor bienestar de la zona. • Mejorar y crear mecanismos que fortalezcan los vínculos entre los actores sociales. • Elevar el interés de la comunidad en general por los programas de reciclaje y clasificación de desechos. • Dar mayor importancia al desempeño de la comunidad en el mantenimiento de la calidad de los principales atractivos turísticos de la zona y de la comunidad misma. • Elevar la proyección de Monteverde hacia adentro y hacia afuera. • Promover actividades para la educación del núcleo familiar y fortalecer sus lazos. • Impulsar una cultura agrícola sustentada en cultivos orgánicos. • Creación de fuentes de empleo que absorban buena parte de la población trabajadora en temporada baja del turismo. • Ampliar los corredores biológicos aprovechando la cercanía entre las distintas reservas y con la participación de finqueros. • Promover más el turismo científico evitando conflictos con el turismo comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar conciencia en la comunidad y empresarios en torno a la necesidad de proteger el ambiente, de lo contrario se pierden las ventajas comparativas de la zona. • Procurar centros de recreación para los jóvenes. • Mayor coordinación con la comunidad para ejecutar programas de vigilancia para la protección del ambiente natural, la paz y la seguridad. • Mejorar las condiciones de vida de la población en la zona. • Educar a la población para adaptarse mejor a los cambios que genera el desarrollo del turismo en la zona. • Motivar a los jóvenes para que no abandonen sus estudios y promover la terminación de los estudios entre aquellos que se han retirado. • Buscar mayor participación del gobierno local y nacional en el desarrollo de la zona a través de la inversión de los impuestos que perciben. • Promover mayor organización de los trabajadores para velar por sus intereses y los de la comunidad.

Entre otras importantes acciones de gestión ambiental asumidas por los empresarios vinculados al ecoturismo, y consideradas por ellos como aspectos determinantes de competitividad, se registran en la tabla a continuación.

En tal sentido del análisis hasta aquí desarrollado, se denota una importante responsabilidad ambiental en torno al ambiente natural. La tendencia de tal actitud, sobre todo en lo que concierne al sector empresarial, es hacia un incremento en el nivel de conciencia ambientalista. Sin embargo, no debe prestarse a confusión tal tendencia, y pretender que sea una cultura generalizada e interiorizada en sí misma. Desde la lógica de los empresarios impera el objetivo ganancia: cuestión destacada por el 80,3 por ciento de los mismos³⁴, y que es una preocupación para 62,5 por ciento de los actores claves.³⁵ Lo importante de tal aspecto es, considerado desde una perspectiva positiva, que la responsabilidad ambientalista empresarial constituye un elemento determinante de la competitividad.³⁶ Se aprecia en la zona que la rivalidad entre los capitales ha tendido a establecer la competitividad en función del tipo/calidad de gestión ambiental.³⁷ Entre los componentes de las estrategias empresariales destaca la inversión en actividades orientadas a la protección del ambiente. Tal inversión puede realizarse en la propiedad o bien mediante la cooperación con los programas ambientales que promueve la comunidad.³⁸

³⁴ El 53,3 por ciento de los empresarios opinan que su estrategia en torno a la gestión ambiental está destinada al máximo aprovechamiento del potencial de la riqueza natural de la zona, mientras que para el 30,0 por ciento de ellos una gestión de tal tipo mejora la imagen de su empresa. Sólo el 23,3 por ciento de los empresarios considera que su gestión ambiental sea una práctica interiorizada.

³⁵ La mayor parte de los actores claves es del criterio de que los empresarios no les preocupa la gestión ambiental que organiza la comunidad, destacando como ejemplo que muestran muy poco apoyo a los programas de reciclaje y clasificación de desechos. No obstante, el 66,7 por ciento de los empresarios afirma realizar tales actividades amparados al programa.

³⁶ La mayor parte de los empresarios vinculados al ecoturismo de la zona por medio de encadenamientos hacia atrás, consideran que la gestión ambiental bien conducida podría otorgar una certificación a su negocio, con lo cual ampliar su mercado. Sólo el 6,7 por ciento destacó que tales gestiones ambientales procuran un mayor desarrollo del turismo en la zona.

³⁷ A manera de ejemplo, destaca el interés de unos pocos hoteleros en llevar a la práctica programas de reforestación en sus propiedades para aprovechar las externalidades potenciales en torno a la creación de corredores biológicos promovidos por las principales organizaciones conservacionistas y con la participación de finqueros.

³⁸ En contraste con el criterio emanado por los actores claves, el 60,0 por ciento del sector empresarial asegura que brinda algún tipo de ayuda económica a las organizaciones que poseen cierto liderazgo en la zona.

Principales tipos de acciones de gestión ambiental realizada por algunos actores sociales de Monteverde, especialmente aquellos vinculados al cluster ecoturístico

- Clasificación de los desechos, para lo cual la comunidad se ha organizado para establecer basureros rotulados para la recolección de materiales reciclables. Así mismo, la comunidad utiliza bolsas diferenciadas para depositar su basura, la cual es recolectada posteriormente por una empresa privada.
- En algunos casos, los empresarios hoteleros y de restaurantes emplean los desechos de las podas del café para procesar los alimentos o bien como combustible de calefacción.
- También algunos empresarios utilizan diversas técnicas para la retención de los desechos grasos y las aguas contaminadas con jabón.
- Para el secado de la ropa e iluminación diurna, se emplea en ciertos casos la luz solar. Así mismo, la energía eléctrica es sustituida por sofisticadas inversiones destinadas a la captación de la energía solar para la calefacción, el calentamiento de las aguas utilizadas en baños y cocinas.
- Otra práctica de gestión ambiental que no está muy difundida aun en la zona entre los empresarios, es la recolección del agua llovida para el lavado de ropas, utensilios de cocinas, baños y limpieza en general. De esta manera se limita el uso de las aguas potables para preparar alimentos y bebidas.
- El ahorro de energías es otra acción bastante conocida entre los empresarios de la zona. En algunos casos se utiliza el gas o bien paneles solares. Los paneles solares se emplean también para el calentamiento del agua de los jacuzzi.
- El uso de productos biodegradables para la realización de las actividades de limpieza y mantenimiento en hoteles y restaurantes.
- La explotación de los bosques se realiza con elevado grado de conciencia en relación a la protección de la naturaleza.³⁹ Así mismo, se incita a los artesanos a utilizar como materia prima la materia muerta de los bosques y actividades productivas.
- Construcción de adecuados drenajes de aguas negras y otras para reducir o evitar la contaminación de las aguas potables, los suelos y el ambiente en general.
- Existe un caso único de un hotel de capital estadounidense en cuyas instalaciones no hay teléfonos ni televisores, con el propósito de evitar el ruido y la dispersión del descanso buscado por cierto tipo de turistas.
- Algunos empresarios emplean técnicas de filtración de aguas residuales.
- Se procura brindar mantenimiento a la belleza escénica de la zona para conservar su atractivo turístico.
- Algunas instituciones se preocupan por desarrollar programas de educación ambiental en los centros educativos de la zona, con el propósito de que la población mantenga respeto por la naturaleza y responsabilidad ambiental.
- En ciertos casos, los empresarios entierran en su propiedad los desechos orgánicos.⁴⁰ Así mismo, se presentan casos en que el empresario ha introducido acciones dirigidas a evitar la generación de desechos, aprovechando al máximo los insumos y materias primas. La empresa Productores de Monteverde emplea lagunas de oxidación, la cría de tilapias y cerdos, con el fin de reciclar desechos biodegradables y deyecciones, y como negocio a la vez.
- De especial importancia es la práctica relacionada con el composte, para ser empleado luego como materia orgánica e incorporada a los cultivos agrícolas de la zona u otras plantaciones.
- Se desarrollan programas comunitarios para incitar el interés de los agricultores por los productos orgánicos.

³⁹ Un dato curioso es que ciertos actores empresariales mostraron regocijo al afirmar que en la mayor parte de las veces la madera que se utiliza en las instalaciones proviene de otras zonas del país. Se les hizo saber que entonces estaban trasladando el problema de la deforestación y sus consecuencias a otras comunidades, y que tal acción no era positiva. En realidad esos actores no habían considerado tal problemática en su afán conservacionista.

⁴⁰ No siempre las gestiones ambientales llevadas a cabo por algunos actores sociales del cluster en cuestión son sanas, como la quema de papel o tirar los desechos biodegradables en ambientes abiertos y sin ningún tratamiento especial.

Si se toma el criterio de los actores sociales en cuestión como parámetro para calificar el tipo/calidad del cluster en estudio, se deduce que la tendencia y vinculación económica de la responsabilidad y conciencia ambientalista, es una camisa de fuerza en el éxito ecoturístico de Monteverde.⁴¹ La naturaleza y biodiversidad de dicha zona constituyen para el 56,3 por ciento de los actores claves, el 86,7 por ciento de los empresarios, y el 100,0 por ciento de los asalariados, la principal razón de tal éxito a la vez que un ejemplo de desarrollo local. En segundo orden de importancia ubican la mentalidad conservacionista de la población en general, respaldada por el 50,0, 40,0 y 16,7 por ciento de los actores referidos respectivamente. En este caso particular, cabe pensar si dicho espíritu o mentalidad conservacionista constituye actualmente un atractivo en sí mismo, o bien es un elemento sobre entendido por el turista y la comunidad de Monteverde. Ello porque la mayor parte de los actores sociales dan mayor importancia relativa a la naturaleza misma y a los negocios desarrollados en su entorno.⁴² Es decir, existe una tendencia a que los atractivos concretos destacan con respecto a la naturaleza conservacionista de la población, instituida por la comunidad quáquera.

La diversificación de los atractivos, aunado a la calidad de los mismos y al elevado valor agregado a la naturaleza, no ha sido capaz de restar importancia relativa a la Reserva de Monteverde. La madurez alcanzada por esta última, tanto como atractivo ecoturístico en sí mismo como por la influencia y el respeto que le merece la comunidad a su institucionalidad, constituye su fortaleza frente a los otros atractivos que surgen en su entorno. Cuando se solicitó a los actores sociales del cluster ecoturístico en cuestión señalar en orden de importancia los principales atractivos de la zona, el 100,0 por ciento de los asalariados, el 83,3 por ciento de los empresarios y el 100,0 por ciento de los actores claves, consideró que dicha Reserva ocupa el primer lugar. A excepción de los empresarios, que en un 50,0 por ciento opinan que es la Reserva de Santa Elena, los otros actores sociales ubican en segundo y tercer lugar de importancia al Sky Walk y al Sky Trek, en su orden, que son atractivos de aventura. La Reserva de Santa Elena y el Bosque Eterno de los Niños, que son proyectos de conservación del bosque y sus especies, enlazados con la Reserva de Monteverde, son considerados por dichos actores, en su orden, cuarto y noveno atractivos turísticos. En este sentido concuerdan los actores claves con los trabajadores, al destacar que los principales factores que han hecho de Monteverde uno de los más importantes destinos turísticos del mundo, son la calidad de la oferta de servicios brindada por hoteles,⁴³ cabinas, restaurantes y el comercio.⁴⁴

⁴¹ El 28,6 de los asalariados estima que la empresa donde labora no genera ningún tipo de contaminación ambiental. En contraste, el 37,5 por ciento de los actores claves consideran la contaminación un aspecto negativo asociado con el desarrollo del cluster después de la drogadicción; para el 62,5 por ciento este último es el principal impacto nocivo del turismo en la zona.

⁴² El 73,3 por ciento de los empresarios entrevistados para efectos de la presente investigación considera conveniente poner límites al acceso de los turistas a los parques y zonas de conservación. De ellos, el 95,5 por ciento justifica tal política para mantener la calidad del ambiente y la ecología. Es sorprendente el contraste que en tal sentido expresan algunos empresarios, los cuales están en desacuerdo con dichas medidas ya que consideran que debe dejarse a la libre dado el surgimiento de otros atractivos que cada día cobran mayor importancia en la zona.

⁴³ De un total de 27 hoteles existentes en la zona, 20 de ellos han recibido la calificación tres estrellas otorgada por el ICT. En cuanto a la totalidad de los empresarios de la zona, el 53,3 por ciento aseguró no

No obstante, al preguntársele a los actores sociales cuáles han sido los beneficios que recibe la comunidad con el desarrollo del ecoturismo, la respuesta es contundente en relacionarlo con el nivel de los ingresos, empleo y nivel de vida. La diferencia porcentual en el ordenamiento por importancia, varía según el interés y visión de mundo de los actores. En el caso de los trabajadores, el 83,3 por ciento destaca el mayor nivel de empleo e ingreso, mientras que el 50,0 por ciento de los actores claves y el 76,3 por ciento de los empresarios, privilegian tales indicadores. La relación se invierte cuando se trata del indicador nivel de vida; cada uno le otorgó el segundo lugar: el 23,8 por ciento de los trabajadores, el 43,8 por ciento de los actores claves y el 33,0 de los empresarios, opinó en tal sentido. El ecoturismo constituye así la principal fuente de vida para la población de la zona, al vincularse ésta a los diferentes negocios asociados a dicha actividad. Ello es evidente al estimar el crecimiento de tales negocios y su importancia relativa en la vida económica de la zona.⁴⁵ Sin embargo, la producción de leche y de café, en criterio del 56,3 por ciento de los actores claves, superan al ecoturismo en cuanto al bienestar brindado a la comunidad.⁴⁶

A pesar de ello, la diferencia está en el criterio de espacio en que se desarrollan actualmente tales actividades productivas. Si bien la producción de leche y café es de gran importancia en el bienestar de la zona, y forma parte del cluster ecoturístico de Monteverde, gran parte de las materias primas de las mismas proviene de comunidades vecinas o aledañas a la de Santa Elena; principalmente Abangares y Tilarán, dos comunidades de la provincia de Guanacaste. Se trata de un encadenamiento hacia los lados que ha sufrido una transformación espacial, brindando a otras comunidades la posibilidad de articularse al cluster ecoturístico de

haber recibido ningún tipo de certificación. Entre los empresarios que respondieron beneficiarse de algún tipo de incentivo, afirman que los mismos sirven para disminuir costos y ampliar o mejorar las instalaciones.

⁴⁴ Cabe mencionar que los hoteles poseen en promedio 25,4 cuartos y 55,9 camas, mientras que los restaurantes muestran un promedio de 18,8 mesas para cuatro personas cada una.

⁴⁵ El 40,0 por ciento de los empresarios de la zona indicaron haber iniciado sus actividades motivados por el boom turístico de los años noventa, mientras que el 30,0 por ciento dicen haberlo hecho por su experiencia en dicha actividad y el 23,3 por ciento destaca que su decisión responde a la elevada rentabilidad de los negocios asociados al turismo. De hecho, al consultárseles a que se dedicaban antes de incursionar en el turismo, se detectó que el 46,7 por ciento de ellos estaban vinculados algún tipo de actividad relacionada con el turismo.

⁴⁶ Probablemente, la percepción de la mayor calidad de vida destacada en tal sentido por gran parte de los actores claves, responde a la lógica empresarial de las cooperativas. En ellas, los asociados son copropietarios de los activos de las empresas, y además perciben ingresos ya laborando para la cooperativa o bien en el turismo u otras actividades de la zona.

Monteverde.⁴⁷ Este fenómeno podemos llamarlo derrame hacia el exterior del cluster (*spill-off*), y refiere a cierto estado de madures del mismo. Los actores claves se lamentan de la tendencia de tales actividades agrícolas a desaparecer en tanto práctica de campo, mientras se acentúa la industrialización de las mismas. Mientras tanto, el ecoturismo cobra importancia relativa en el entorno de antiguos propietarios de fincas ganaderas de la comunidad de Santa Elena. Muchas fincas han sido reconvertidas en bosque y se ha desarrollado en ellas alguna inversión vinculada con el ecoturismo.⁴⁸

Se aprecia que una serie de negocios han surgido amparados a las externalidades y a las economías de escala de los principales atractivos ecoturísticos, para la satisfacción de la demanda turística. Estos cobran cada vez mayor importancia en la conformación y desarrollo del cluster ecoturístico de Monteverde, sobre todo en tanto atractivos/negocios insertos en los espacios naturales. Hemos mencionado más arriba que los actores sociales en cuestión dan gran importancia al tipo/calidad de los servicios brindados por los negocios encadenados con el *núcleo*. Sin embargo, dichos actores enfatizan en que la calidad del cluster se ha elevado como consecuencia de los encadenamientos hacia atrás (hoteles, cabinas y restaurantes) y hacia arriba (Industrialización de la leche y el café), más que de aquellos vinculados hacia adelante y hacia abajo⁴⁹.

Es importante destacar también en la conformación y desarrollo del cluster referido, que la procedencia y calificación de la mano de obra está acorde con los efectos de derrame ya vistos. La fuerza de trabajo vinculada a dicho cluster es relativamente joven, siendo que el 83,3 por ciento de la misma tiene entre 20 y 39 años de edad. El 95,2 por ciento de los asalariados en cuestión son costarricenses, y el 47,6 por ciento procede de la zona. El nivel de educación de la misma es muy bajo, ya que el 42,9 por ciento registra tener estudios de primaria completa y el 26,2 por ciento acotó tener secundaria incompleta. De dicha población asalariada, se tiene también que el 28,6 por ciento realizaba labores en el hogar o en fincas antes de vincularse a las actividades relativas al turismo. Así mismo, un importante sector de dicha población que

⁴⁷ En el caso de Coopesantaelena R.L la administración afirma vender todo el café a los negocios asociados al turismo y a la comunidad de la zona. En el caso de la empresa Productores de Monteverde, la mayor parte de sus productos, leche y derivados de la leche, se comercializan fuera de la zona, aun cuando el mercado que esta representa es casi cautivo debido a la preferencia de los consumidores de la zona. A pesar de ello, la empresa Dos Pinos cuyo centro de operaciones se ubica en San José, intenta incursionar dicho mercado sobre todo a nivel de los negocios asociados al turismo.

⁴⁸ Tal fenómeno se denomina *spill-over* cuando se trata del análisis de clusters, y refiere al impacto que sufre una actividad existente al surgir un nuevo elemento dinamizador del desarrollo de un espacio socioeconómico determinado.

⁴⁹ Uno de los problemas más graves que enfrenta el cluster de Monteverde, es la condición de mal estado de los caminos de acceso a los atractivos turísticos y en torno a los negocios que conforman los distintos encadenamientos con los mismos. A pesar de que la mayor parte de los actores entrevistados han expresado su interés en que los caminos sean mejorados, no habían logrado consensuar con relación a la estrategia a seguir. Ello se debe básicamente a la falta de presencia de las instituciones públicas y del gobierno local; sin embargo, ya se alcanzaron acuerdos con el Ministerio de Transporte y la Municipalidad que permitirán pavimentar diez kilómetros de caminos en un plazo de tres años.

representa el 14,3 por ciento, se retiró de las aulas de los centros de educación para desempeñarse en actividades ecoturísticas. De aquí que predomine entre los asalariados la experiencia como mecanismo de inserción en el cluster en estudio.⁵⁰

Y la experiencia constituye el principal requisito exigido por los empresarios para el desempeño de los trabajadores en distintos puestos: El 38,1 por ciento de los asalariados señaló tal aspecto. En un segundo orden de importancia, el 31,0 por ciento de los trabajadores del sector destacaron que el empresario no les exigía ningún requisito.⁵¹ Quizá sean estas las razones por las que, en criterio de una fracción considerable de los actores claves del cluster, los trabajadores no valoran muy bien su trabajo y se disponen a desempeñarse por salarios muchas veces muy bajo. Sin embargo, existe una tendencia creciente de los empleadores, sobre todo en hoteles y tour operadores entre otros negocios, a solicitar al trabajador el manejo instrumental o el dominio del idioma inglés.⁵² En este sentido, el 80,0 por ciento de los trabajadores tienen conciencia de que para realizar sus labores de manera más eficiente y eficaz, es necesario tener algún nivel de conocimiento de dicho idioma.⁵³ Otro elemento clave en las contrataciones es que los empresarios se inclinan por contratar personas conocidas en la zona, lo cual incluso tiene mayor peso sobre la experiencia. Es decir, que la contratación de la mano de obra está en función de la experiencia y de que tan conocido en la zona sea el trabajador.

El vínculo institucional en torno a la capacitación de los trabajadores se establece a través de escuelas y colegios de la zona.⁵⁴ Así mismo, participan en tal sentido el Instituto de

⁵⁰ No obstante, entre las metas de corto y mediano plazo que se propone el 60,0 por ciento de los trabajadores es prepararse: De ellos, el 31,0 por ciento se encuentra interesado en continuar sus estudios de escolaridad, colegiatura y universitarios, mientras que el resto piensan en capacitarse mejor para el puesto que actualmente desempeñan. El 26,2 por ciento de los asalariados del sector, especialmente los que se concentran en las metas referidas, tiene mucho interés en conservar su trabajo y lograr ascensos.

⁵¹ En los puestos de cocina, salonera (o), mucamas, limpieza, mantenimiento, predomina altamente la ama de casa o los trabajadores de las fincas de la zona, o bien jóvenes que aprenden el oficio con la asistencia de algún miembro de la familia; este último caso se da en el caso de las cocineras jóvenes que laboran en hoteles y restaurantes. Ello concuerda con su respuesta al consultárseles que tipo de actividad realiza fuera de su jornada laboral: el 47,6 por ciento respondió ocuparse de las labores del hogar. Así mismo, el 52,3 por ciento del total destacó dedicar parte del tiempo a actividades recreativas.

⁵² De aquí que al consultársele a la población trabajadora sobre sus planes futuros de capacitación, el 83,3 por ciento muestra gran interés en tal sentido, y el 54,3 por ciento de los mismos se inclina por estudiar el inglés. En los campos de administración y capacitación está interesado el 34,2 por ciento de los trabajadores.

⁵³ De la población trabajadora entrevistada para los efectos del presente estudio, se registró que el 47,6 por ciento de los mismos ha recibido capacitación costeadada por el patrón.

⁵⁴ Las escuelas privadas son tenidas por malas y caras por la comunidad. En los exámenes de sexto grado aplicado por el Ministerio de Educación para regular el ingreso a secundaria, muchos niños resultaron aplazados. Existe en Monteverde una escuela privada fundada por la comunidad quáquera y sin fines de lucro. En ella, el 80,0 por ciento de los estudiantes son quáqueros. Del total de estudiantes de la escuela, el 40,0 por ciento recibe becas parciales mientras que el resto se benefician de una beca total.

Monteverde y el Centro Conservacionista Monteverde, que son instituciones propias de la zona y con carácter privado. La institución pública que asume un interesante rol en dicha dinámica, es el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual es un ente semi-autónomo. Los cursos de capacitación brindados por medio del INA son organizados algunas veces por los mismos empresarios de manera independiente.⁵⁵ A muchos de estos empresarios les preocupa la falta de ética de sus rivales, quienes no invierten en capacitación de los trabajadores sino que reclutan a los de la competencia. Debido al escaso interés que muestran los empresarios en la capacitación de sus trabajadores, el 56,3 por ciento de estos han optado por costearse los cursos y ofrecer luego sus servicios a los empresarios. Alrededor del 70,0 por ciento de los jóvenes de la zona que buscan un empleo en las actividades turísticas se financian sus estudios en diversas materias pertinentes.⁵⁶ Los trabajos que permiten captar mayores ingresos en la zona son los de guía turista y salonería; no por el nivel de los salarios, sino por las propinas que reciben de los turistas. De hecho que el 50,0 por ciento de los trabajadores estima que su salario sería mayor si se desempeñara en tales funciones, o en la empresa Productores de Monteverde.⁵⁷

A pesar del desarrollo que muestra el cluster ecoturístico de Monteverde, hay que destacar que el mismo no ha sido suficiente para satisfacer la demanda de trabajo tanto en temporada alta como en las épocas en que el turismo disminuye.⁵⁸ De hecho, del 14,3 por ciento de los trabajadores que se ven desempleados en la temporada baja por no tener un empleo fijo, el 50,0 por ciento respondió que retorna a sus labores de hogar,⁵⁹ mientras que el 33,3 por ciento vuelve a las fincas. Los demás trabajadores dedican la mayor parte de su tiempo a las producciones de artesanías. Ello se debe a que, a pesar de que la actividad turística no es nada novedosa en la zona, el inicio del turismo comercial es muy reciente. Se constata que el 70 % de los trabajadores tienen menos de tres años de estar incorporados en el cluster ecoturístico. El 33,3% de dicha población tiene menos de una año de ejercer labores relacionadas con los

⁵⁵ Los empleadores aseguran que les preocupa el nivel de calificación de los trabajadores, puesto que en su mayor parte no tienen ni primaria ni secundaria completas. El 63,3 por ciento de los empresarios dijo brindar oportunidades de capacitación a sus empleados, lo cual no quiere decir que le brinden los costos de la misma.

⁵⁶ Sin embargo, se llegó a descubrir con la presente investigación que la mayor parte de estos jóvenes consideran que ser guía turista es la mejor opción; el guía turista percibe un salario bruto de \$500. Ello podría impactar negativamente en el desarrollo del cluster en la medida en que el crecimiento de los negocios exige que la mano de obra se capacite para otras labores propias de la dinámica de las empresas.

⁵⁷ El 33,3% de los trabajadores preferiría trabajar en la empresa Productores de Monteverde, tanto por los niveles de salario como por la forma en que ahí se trata a los empleados.

⁵⁸ Es importante denotar que en sus tiempos libres el 31% de la población asalariada afirma realizar labores remuneradas, dentro de las cuales el 38,5% declara que las mismas son de carácter comunal. Igual porcentaje dijo ocuparse de otras actividades relacionadas con el turismo.

⁵⁹ El sector femenino acelera su vínculo en las actividades turísticas de la zona, lo cual ha generado un mayor grado de independencia socioeconómica. La mayor parte de los actores considera que la mujer es más agresiva que el hombre en la búsqueda de empleo en el sector turismo, y tiende con fuerza a alcanzar algún nivel de capacitación para los puestos.

negocios asociados al turismo de la zona. Se puede afirmar que el cluster en cuestión es muy nuevo como para mostrar un elevado estado de madurez de sus encadenamientos.⁶⁰

Tales criterios corresponden con los emitidos por el sector empresarial, quienes en un 66,7% señalaron que existe elevada rotación de los mismos, y que además en la temporada baja se ven en la obligación de reducir en aproximadamente un 25% sus planillas. Inclusive, una buena parte de sus empleados los conservan contratándolos por medio tiempo, para reducir así la incertidumbre en las contrataciones para la temporada alta. Los horarios son normalmente de ocho horas en temporada alta, pero algunas veces la mayor parte del personal labora hasta diez horas diarias.⁶¹ Otro mecanismo utilizado por el 43,3% de los empresarios con el propósito de reducir al mínimo los tiempos muertos, es brindar algún tipo de servicio a los empleados. Estos pueden consistir en permitir a los mismos que calienten sus comidas en las instalaciones, o bien se les autoriza para que consuman prudencialmente algún alimento expendido en el negocio. La ventaja de tales servicios es que, en criterio de los empresarios, el 80,0 por ciento de su personal clave es de la misma zona.⁶²

V. Recomendaciones y marco para la acción de la política pública

1. En Monteverde encontramos un buen ejemplo demostrativo de la formación y expansión de un aglomerado de empresas productivas tipo *cluster* alrededor de las actividades ecoturísticas, medianamente articulado y generador de importantes sinergías. Dentro de estas destacan:
 - Incremento de una sana competencia entre rivales que ha llevado a una continua diferenciación de la oferta turística basada en la introducción de criterios de ecodiseño, confort y mejoras en la calidad de los servicios.⁶³
 - Predominio de formas de cooperación no institucionalizados o informales, que no obstante, han permitido socializar experiencias y compartir el aprendizaje.

⁶⁰ Sin embargo, el 80,0 por ciento de los empresarios reportó que el turista que atiende en su negocio es extranjero, lo cual refiere a la calidad internacional de los atractivos turísticos y de los servicios brindados por los negocios asociados a los mismos.

⁶¹ El nivel de ocupación en tales negocios es aproximadamente del 80,0 por ciento en temporada alta, mientras que en temporada baja es más o menos 37,0 por ciento.

⁶² Tomando en consideración que el promedio de empleados contratados por los empresarios de la zona es de 16,2 personas en temporada alta, se determina que la mayor parte de tales negocios son medianos.

⁶³ El ejemplo, más claro de este proceso lo constituye la oferta hotelera amplia y diversa en precios y calidades.

- Generación de importantes externalidades que han creado nuevas oportunidades de negocios y una gran disposición de los empresarios hoteles y restaurantes para que estas sean capturadas por empresarios de la zona (ver diagrama de cluster)⁶⁴.
 - Afloramiento local de una gran capacidad innovadora y empresarial para desarrollar y explotar nuevos atractivos turísticos naturales de valor agregado (Sky Walk, Sky Trek, jardín de orquídeas, entre otros).
 - Incorporación de la conservación y la gestión ambiental como una parte importante de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas⁶⁵
2. El desarrollo de la conservación y la protección ambiental como parte de los valores fundamentales que han forjado la identidad y la imagen de la comunidad de Monteverde, mucho antes de la creación de la Reserva del Bosque Nuboso han inculcado entre sus habitantes una preocupación por la ampliación continua de los atractivos naturales que hoy forman parte del núcleo del cluster ecoturístico de esta región. La creación de áreas de amortiguamiento como el Bosque Eterno de los Niños, la fundación de la Reserva Santa Elena y el abandono progresivo de la actividad lechera para destinar esos espacios con fines turísticos y más recientemente el diseño de nuevos atractivos turísticos naturales de alto valor agregado son parte de los procesos que han hecho de Monteverde uno de los principales destinos ecoturísticos del mundo.
 3. Aunque, es bastante inusual dentro de la teoría que estudia la formación de *clusters* en diferentes contextos productivos hacer una referencia explícita a las condiciones organizacionales que hacen posible el surgimiento de este tipo de conglomerado de empresas, en un ámbito local, sería analíticamente incorrecto no hacer referencia a esas capacidades, es esta la razón por la que en el diagrama al núcleo del *cluster* se agregan las principales organizaciones de Monteverde.
 4. Monteverde conocido previamente por su buen nivel organizacional, enfrenta con la expansión turística, de principios de la década pasada, al irrumpir con fuerza a la escena comunal otros intereses económicos y sociales una importante crisis de hegemonía, mientras las capacidades organizativas locales se han visto disminuidas. Paradójicamente, la ausencia de organizaciones formales entre los empresarios turísticos no ha impedido la formación de un *cluster*. No obstante, la naturaleza y magnitud de los impactos acumulados por una rápida expansión del turismo en la zona demanda de acciones organizadas y acuerdos concertados.

⁶⁴Un número importante de los empresarios hoteleros y dueños de restaurantes indicaron que muchas de las compras de bienes y servicios las contratan con proveedores locales con la expresa intención de favorecer a la actividad económica en la región.

⁶⁵ Entre los empresarios hoteleros de Monteverde es hoy frecuente buscar certificar sus servicios con *sello verde* o ecoturístico, en alguna organización internacionalmente debidamente reconocida como parte de la estrategia de competitividad, dirigida a diferenciar el producto y a penetrar de algunos nichos de mercado.

5. En la percepción de los asalariados el ecoturismo ha generado más empleos y mejor remunerados, una mayor tasa de participación de la mujer y un promedio mayor de perceptores en las familias de la zona, cuyo efecto combinado ha sido un mayor bienestar y calidad de vida.
6. Monteverde es una de las pequeñas comunidades rurales del país que cuenta con uno de los mercados de trabajo más dinámicos y competitivos, en él convergen además del turismo, la agroindustria de la leche (Productores de Monteverde) y la agroindustria del Café (Cooperativa de Caficultores de Santa Elena).
7. Las oportunidades de negocios que el turismo ha generado para micro y pequeñas empresas (en guías naturalistas especializados, en comercio, hospedaje y comidas, alquiler de caballos, taxis etc. también ha contribuido a mejorar el ingreso y bienestar de las familias de Monteverde.
8. En la medida que las áreas naturales protegidas de la zona han crecido más allá de la Reserva Monteverde, los atractivos turísticos naturales se han ampliado y diversificado. Además, en virtud de que las fincas cafetaleras y lecheras se han trasladado de la periferia de las áreas protegidas a otras zonas de menor atractivo turístico, el ámbito territorial directo o indirecto de la actividad turística se ha extendido: desde los distritos de Monteverde, Cerro Plano, Santa Elena y San Luis del Cantón Central de la provincia de Puntarenas a las Juntas de Abangares, en la provincia Guanacaste, y la Fortuna de San Carlos, en la provincia de Alajuela.
9. Dentro de las fortalezas que auguran un buen desempeño del cluster ecoturístico de Monteverde destacan:
 - Activa participación comunal en la conservación de los atractivos comunales de la zona.
 - Diversificación de los atractivos turísticos naturales de la zona.
 - Capacidad para diversificar y mejorar la calidad de los servicios al cliente.⁶⁶
 - La cultura ambientalista y conservacionista de la comunidad cuáquera ha sido un valor apropiado por los demás pobladores de la zona.
 - Interés de los empresarios de alcanzar ciertos estándares ambientales y de calidad en sus servicios para buscar ser acreedores de sellos o certificaciones.
 - Aumentado la estancia promedio de los turistas en la zona.
10. Entre las debilidades que frenan el desarrollo del cluster ecoturístico de Monteverde sobresalen:
 - Limitada participación del gobierno local (Municipalidad) en el desarrollo de la actividad turística de la zona.
 - Bajos niveles de educación y calificación de los trabajadores del sector.
 - Falta de criterios de ordenamiento territorial y zonificación en el establecimiento de la oferta turística.
 - Rápido crecimiento de la población resultado de una importante migración de trabajadores a la zona.
 - Mal estado de los caminos de la zona.

⁶⁶ Algunos hoteles han instalado dispensadores automáticos de dinero y buzones de Correos Nacionales.

- Falta de apoyo de las instituciones públicas (ICT, ICE, MOPT, Ministerio de Seguridad Pública, etc.)
 - Falta de relaciones formales de cooperación entre los empresarios.
 - Ausencia de una Cámara de Turismo en la Zona.
 - Deficiente calidad de los servicios básicos: luz, agua, telecomunicaciones y servicios de salud.
 - Los empresarios no capacitan a sus empleados por temor de que se trasladen a otro empleo.
11. Dentro de algunas políticas o acciones dirigidas a mejorar el desempeño y la calidad del *cluster* de ecoturismo de Monteverde se mencionan las siguientes:
- Garantizar una presencia más efectiva de las instituciones públicas y el gobierno local en la solución de los principales problemas de la zona.
 - Restablecer el interés entre los empresarios turísticos de la necesidad de organizarse por medio de una Cámara de Turismo u otras formas de organización.
 - Mejorar los caminos de acceso de la zona para garantizar un mayor ingreso de turistas.
 - Brindar una mayor capacitación a los trabajadores de la zona.
 - Mejorar la calidad de los servicios básicos.
 - Promover la agricultura de productos orgánicos en la zona para garantizar un abastecimiento seguro y continuo a los establecimientos turísticos que ya los demandan.
 -

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Marvin. 1996. Costa Rica: turismo de masas o sostenibilidad. Lecciones de un desarrollo turístico reciente. CINPE / UNA. Heredia, Costa Rica.
- Acuña, Marvin y Daniel Villalobos. 1999. Competitividad del cluster turístico de Costa Rica en el marco de la relación Turismo-Ambiente. CINPE / UNA. Heredia, Costa Rica.
- Adler, Jack. 1993. Taking steps to define ecotourism. Home edition, Los Angeles Times. On line paper. elibrary@infonautics.com
- Altenburg, Tilman and Jorg Meyer-Stamer. 1999. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. CEPAL. Documento 3. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Amelung, Sebastiaan B. 1997. Tourism, environment and policy in Costa Rica: analysis and simulation. Faculty of Economic Sciences, Free University of Amsterdam. Amsterdam, The Netherlands.
- Amin, Ahs and Frank Wilkinson. 1999. Learning, proximity and industrial performance: an introduction. CEPAL. Documento 7. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Antonelli, Cristiano. 1999. The economic theory of information networks. CEPAL. Documento 5. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Aylward, Bruce and others. 1996. Sustainable ecotourism in Costa Rica: the Monteverde Cloud Forest Preserve. In Biodiversity and Conservation, N°5. IIED. San José, Costa Rica
- Beal, Heather. 1995. Ecotourism as a model for sustainable development., Vol. 75 National Forum. On line paper. elibrary@infonautics.com
- Bello, Giovanni y Vicente Watson. 1987. Reserva Biológica del Bosque Nuboso de Monteverde. En Guía Agropecuaria de Costa Rica. N° 10, Jul/Dic. San José, Costa Rica.
- Bremer, Karl. 1995. Architect upholds ecotourism values. Vol. 12, Minneapolis – St. Paul Citybusiness. On line paper. elibrary@infonautics.com
- Briceño, Cynthia. 1998. Cielo Verde. En La Nación, jueves 23 de julio. Pag. 20ª. San José, Costa Rica.

- Carranza, Manuel. 1999. La década del turismo. En Actualidad Económica. San José, Costa Rica.
- Calderón, Rolando. 1998. Estadísticas de visitantes: al 31 de diciembre de 1997. CCT / Reserva Biológica de Monteverde. San José, Costa Rica.
- Centro Científico Tropical. SFE. Plan de manejo y desarrollo: reserva biológica Monteverde. CATIE. Turrialba, Costa Rica.
- Centro Científico Tropical. 1993. Plan maestro para la Reserva Bosque Nuboso Monteverde. Versión preliminar. San José, Costa Rica.
- Centro Científico Tropical. 1995. Monteverde - Gulf of Nicoya biological corridor, Costa Rica. USIJI Project Proposal. San José, Costa Rica.
- Centro Científico Tropical and San Luis Development Association. 1995. Sustainable development of ecotourism in San Luis community, Monteverde. San José, Costa Rica.
- CEPAL. 1999. Recommendations for the 1983 world programme of industrial statistics. Part one. Documento 12. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Chamberlain, Francisco. 1993. The Monteverde Cloud Forest Preserve: The Costa Rica case study. CCT. San José, Costa Rica.
- Cooper, Chris and others. 1993. Tourism: principles and practice. Pitman Publishing. London, United Kingdom.
- Dirven, Martine. 1999. Mejores prácticas y sugerencias de políticas para el desarrollo de “clusters”. CEPAL. Documento 2. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Dumani, Luis. 1995. Manejo de la Reserva Biológica Bosque Nuboso de Monteverde. INCAE. Alajuela, Costa Rica.
- Dupuy, Claude and Jean-Pierre Gilly. 1999. Industrial groups and territories: the case of Matra - Marconi - Space in Toulouse. CEPAL. Documento 9. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Echeverría Jaime, Michael Hanrahan y Raúl Solórzano. 1993. Valuation of non-priced amenities provided by the biological resources within the Monteverde Cloud Forest Preserve, Costa Rica. San José, Costa Rica.

- Escoriola, Ignacio. SFE. Evaluación de decisiones estratégicas para el desarrollo turístico costero: deficiencias institucionales y administrativas. INCAE. Alajuela, Costa Rica.
- Expocori. 1991. Monteverde: santuario de la vida silvestre. N° 8. San José, Costa Rica.
- Figuroa, Luis Fernando. 1995. Análisis del impacto económico del turismo sobre la comunidad y sobre la reserva biológica bosque nuboso Monteverde. CCT. San José, Costa Rica.
- Gallup, Cristin. 1997. The relationship between the Monteverde Cloud Reserve and the neighboring communities of Cerro Plano, La Cruz, Santa Elena and Monteverde. Working paper #34, Vol II. Tropical Resources Institute, Yale School. Connecticut, United State of America.
- Haraldsen, Tone. 1999. Industrial complexes, receiver competence and national systems of innovations: the case of the norwegian offshore industry. CEPAL. Documento 6. Taller de trabajo sobre "Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters". Santiago, Chile.
- Hill, Carole. 1990. The paradox of tourism in Costa Rica. Mimeo. San José, Costa Rica.
- Hirschman, Alfred. 1957. The strategy of economic development. New Haven, Yale University Press. USA
- Hirschman, Alfred. 1977. A generalized linkage approach to development with special reference to staples. Economic development and cultural change. Chicago, University of Chicago Press. USA.
- Honey, Ann. 1994. Paying the price of ecotourism. Vol. 46, Americas. On line paper. elibrary@infonautics.com
- ICT. 1994. Plan estratégico de desarrollo turismo sustentable en Costa Rica (1993 - 1998). Proyecto de asistencia técnica Comisión de la Comunidad Europea y el Instituto Costarricense de Turismo. San José, Costa Rica.
- ICT. 1997. Certificación Sostenibilidad Turística (CST). Departamento de Recursos Naturales. San José, Costa Rica.
- INCAE. 1996. Turismo en Costa Rica: el reto de la competitividad. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Alajuela, Costa Rica.
- INCAE. 1997. Plan de mejora de la competitividad del turismo en Costa Rica: un reporte en progreso. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Alajuela, Costa Rica.

- INCAE. 1999. Una agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible; bases para la discusión sobre el futuro de la región. INCAE / CLACDS; HIID. Alajuela, Costa Rica.
- Klenow, Peter and Andrés Rodríguez-Clare. 1997. The neoclassical revival in growth economics: has it gone too far?. Preliminary draft. University of Chicago. Chicago, United State of America.
- Koningen, Iris. 1996. A walk in the clouds: a casestudy of sustainable ecotourism development in Monteverde, Costa Rica. Faculty of Cultural Anthropology / Sociology of Non - Western Societies. Vrije Universiteit. Amsterdam, The Netherlands.
- Lalkaka, Rustma. 1999. Support systems for small enterprises and their clusters. CEPAL. Documento 11. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Langholz, Jeff. 1994. Economics, objectives and keys to success for private nature reserves in Sub-Saharan Africa and Latin America. Program in Sustainable Development and Conservation Biology, University of Maryland. Maryland, United States of America.
- Lawson, Clive. 1999. Towards a competence theory of the region. CEPAL. Documento 8. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Manning, Edward. 1996. Capacidad turística e indicadores medioambientales: lo que deben saber los gestores del turismo. Resumen de su ponencia ante la Comisión Regional de la OMT para Oriente Medio. www.omt.org. On line version.
- Mejías, Ronald. 1998. Análisis financiero y económico del proyecto de reciclaje de desechos sólidos (PRD) de la Reserva Biológica de Monteverde. CCT / Reserva Biológica de Monteverde. San José, Costa Rica.
- Morales, Hjalmar. 1993. Resumen del Plan de Manejo y Desarrollo Reserva Biológica Monteverde. CCT. Turrialba, Costa Rica
- Muller, Hansruedi. 1994. The thorny path to sustainable tourism development. Reserch Institute for Leisure and Tourism, University of Bern. Bern, Switzerland.
- Musinsky, John. 1991. The desing of conservation corredores in Monteverde, Costa Rica. Yale University. Connecticut, USA.
- Musinsky, John. 1995. Usando un SIG para el diseño de corredores de vida silvestre en Monteverde, Costa Rica. En Signatura. San José, Costa Rica.

- Noam, Eli. 1999. A theory for the instability of public telecommunications systems. CEPAL. Documento 4. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Olson, Naomi. 1997. The tourism industry in Costa Rica: sustainability analysis. Working paper - ENV 1.1. Alajuela, Costa Rica.
- Porter, Michael. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara editor. Buenos Aires, Argentina.
- Porter, Michael. 1996. What is the strategy? Harvard Business Review, 74 (6), pp.61 – 78.
- Porter, Michael. 1999. Clusters and the new economics of competition. CEPAL. Documento 10. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Paaby, Pia and David Clark. 1995. Conservation and local naturalist guide training programs in Costa Rica. In Worldlife Review, SNE.
- Ramos, Joseph. 1999. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. CEPAL. Documento 1. Taller de trabajo sobre “Conceptos y metodologías en el análisis de los clusters”. Santiago, Chile.
- Rivas, Miosotis. 1997. Capacidad de carga turística e indicadores de impacto para el manejo de turismo sustentable en Costa Rica. Tesis para optar por el grado de Maestría. CINPE / UNA. Heredia, Costa Rica.
- Rouvinen, Petri. 1996. Advantage Finland: the future of the Finnish industries. The Research Institute of the Finnish Economy. ETLA / SITRA. Helsinki.
- Solórzano, Raúl y Jaime Echeverría. 1993. Impacto Económico de la Reserva Biológica Bosque Nubulosos de Monteverde. CCT. San José, Costa Rica.
- Stringer, Lewis. 1994. Tourism and Costa Rica vanguard or old guard? Mimeo. University of Colorado, Boulder. Colorado, United State of America.
- Swidzinski, Brad. Saving the planet on vacation. Vol. 23, Alberta Report / Western Report. On line paper. elibrary@infonautics.com
- Tobias, Dave. 1989. Biological and social aspects of eco-tourism: the Monteverde case. Master degree paper. Yale University. Connecticut, United State of America.

- Tremblay, Claude and daniel Malenfant. 1996. Local participation to integrated management of spaces and natural resources disturbed by major public works: the case of Arenal Conservation and Development Project in Costa Rica. Presented at the International Forum on Public Works and Sustainable Development. Montreal, Canadá.
- Vieto, Rodolfo y Jaime Valverde. 1996. Efectos de la compra de tierras con fines de conservación. San José, Costa Rica.
- Villalobos, Daniel. 2000. Ambiente natural / economía: posibilidades / realidad de los negocios asociados al turismo. Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Walker, Kevin. 1995. Ecotourism summit hails fresh start: Kevin Walker report on a Weekly Journal. On line paper. elibrary@infonautics.com
- Youngblood, J. Scott. 1991. Monteverde: will tourism's bloom wither cloud forest?. En Mesoamérica, Vol. 10, N° 8.

ANEXOS

TABLA 1	
RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS ACTORES CLAVES	
	Porcentajes
Principales cambios socio-culturales	
Aumento del empleo e ingresos	50.0
Mejor nivel de vida de la población	43.8
Aumento acelerado de la población	43.8
Aumento de la infraestructura	37.5
Pérdida de costumbres	31.3
Aumento del volumen de basura	6.3
Aumento de las diferencias sociales	6.3
Beneficios del desarrollo de la actividad turística	
Más empleos e ingresos	75.0
Conciencia conservacionista	37.5
Manejo del doble idioma	31.3
Mejoramiento de la capacitación	31.3
Mejores y diversos servicios	18.8
Separación de basura	6.3
Efectos negativos del desarrollo de la actividad turística	
Drogadicción	62.5
Contaminación	37.5
Prostitución	31.3
Aumento de precios	25.0
Desintegración familiar	25.0
Aumento de ruido	25.0
Desorden urbano	12.5
Menor integración comunal	12.5
Venta de propiedades	12.5
Desempleo en Temporada. baja	6.3
Cambios necesarios para mejorar el desarrollo de la zona	
Educación y capacitación	62.5
Mejorar caminos	50.0
Plan regulador	43.8
Espacios recreativos	37.5
Más participación comunal	37.5
Reactivar cámara de turismo	37.5
Mejorar atractivos existentes	18.8
Fortalecimiento de lo propio	12.5
Mejoramiento de los servicios sociales	12.5
Razones por las que el camino esta en precarias condiciones	
Falta presencia del gobierno en la zona	50.0
Limitar el acceso de más gente (Mantener conservación de la zona)	50.0
Para que los turistas se queden	37.5
Falta coordinación comunal	12.5
Falta apoyo de empresarios	6.3
Relación entre su organización y demás organizaciones comunales	
Participación y apoyo	43.8

Cooperación en Capacitación	37.5
Poca	25.0
Interacción entre su organización y las empresas de la zona	
Sólo comercial	43.8
Apoyo en capacitación	31.5
Poca o ninguna	25.0
Acciones colectivas en que participa la organización	
Problemática educativa y de capacitación	75.0
Infraestructura social	25.0
Comisión de emergencias	18.3
Caminos	18.3
Festividades comunales	18.3
Cámara de turismo	12.5
Desechos sólidos	6.3
Agricultura orgánica	6.3
Ninguna	6.3
Conocimiento de la gestión ambiental realizada por las empresas	
Separación de basura	87.5
Reforestación	25.0
Tratamiento de aguas	18.3
Control de acceso de turistas a los atractivos	6.3
Colocación de basureros	6.3
Promoción de cultivos orgánicos	6.3
Actividades de gestión ambiental que realiza su organización	
Educación y capacitación	68.8
Reforestación	56.3
Separación de desechos	25.0
Vigilancia	6.3
Factores que han influido positivamente en la organización de las empresas de la zona	
Problemas que afectan a varios	43.8
Beneficiarse de la naturaleza	12.5
Capacitación	6.3
Existencia de otras organizaciones	6.3
Factores que han influido negativamente en la organización de las empresas de la zona	
Individualismo empresarial (preocuparse por su ganancia)	62.5
Falta de control de precios y calidades	12.5
Principales actividades que se realizaban en la comunidad antes de la expansión de la actividad turística	
Producción de leche	81.3
Agricultura	81.3
Producción de café	43.8
Extracción de Madera	12.5
Artesanías	6.3
Actividades que han generado mayor bienestar económico a la población de la zona	
Producción de leche	56.3
Producción de café	56.3
Turismo en general	50.0

Comercio	31.3
Hoteles	25.0
Restaurantes	18.8
Cabinas	18.8
Productores Monteverde	18.8
Artesanía	6.3
Que actividades productivas han crecido más en los últimos años	
Hoteles	75.0
Cabinas	68.8
Restaurantes	62.5
Comercio	62.5
Industrialización de leche	37.5
Industrialización del café	31.3
Reservas	31.3
Transporte	18.8
Artesanía	6.3
Actividades educativa	6.3
Renta de caballos	6.3
Que actividades productivas han decrecido más en los últimos años	
Agricultura de hortalizas	56.3
Producción de leche	37.5
Producción de café	31.3
Extracción de madera	18.8
Factores que han hecho de Monteverde una experiencia exitosa	
Biodiversidad de la zona	56.3
Mentalidad conservacionista	50.0
Participación comunal	25.0
Comunidad Cuaquera	25.0
Campañas de información dirigida	12.5
Desarrollo del turismo	12.5
Desarrollo de la infraestructura comunal	
Mínimo	68.8
Poco satisfactorio	18.8
Casi nulo	12.5
Satisfactorio	6.3
Ha sido adecuado el desarrollo de la infraestructura	
Si	87.5
No	12.5
Algunas características del crecimiento de la población	
Muy acelerado	81.3
Mucha migración de nacionales	81.3
Mucha migración de extranjeros	75.0
Desordenado	12.5
Algunas costumbres que se han perdido	
Comunicación	31.3
Cohesión familiar	31.3
Participación comunal	25.0
Celebraciones religiosas	18.8
Juegos tradicionales	18.8
Comidas típicas	6.3
Algunas costumbres que se han absorbido	

Formas de vestir	31.3
Vicios (droga)	25.0
Forma de hablar	25.0
Individualismo	12.5
Comidas	6.3
Instrumentos que utiliza la población para insertarse al mercado laboral	
Capacitarse y ofrecer sus servicios	56.3
Ofrecer sus servicios a empresarios	31.3
Tratan de poner su propia empresa	12.5

TABLA 2	
RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS TRABAJADORES	
	Porcentajes
Edad de las personas entrevistadas	
Menos de 20	9.5
20 – 29	50.0
30 – 39	33.3
40 – 49	2.4
50 – 59	4.8
60 y más	
Sexo de las personas entrevistadas	
Masculino	57.1
Femenino	42.9
Nacionalidad	
Costarricense	95.2
Otra nacionalidad	4.8
Lugar de procedencia	
Zona	47.6
Zona pero más lejos	19.1
Fuera de la zona	33.3
Lugar de residencia	
Zona	100.0
Nivel educacional de las personas entrevistadas	
Primaria incompleta	2.4
Primaria completa	42.9
Secundaria incompleta	26.2
Secundaria completa	11.9
Universitaria incompleta	11.9
Universitaria completa	2.4
ParaUniversitaria	
Otra capacitación	2.4
Jornada laboral (en horas)	
6	2.4
8	54.8
9	16.7
10	9.5
11	4.8
12	9.5
Cuánto tienen de laborar en el establecimiento	
Menos de 1 año	33.3
1 – 2	19.1
2 – 3	16.7
3 – 4	9.5
4 – 5	7.1
5 – 6	2.4
Más de 6 años	9.5

Realiza alguna otra actividad remunerada o no remunerada	
Si	31.0
No	69.0
Que tipo de otra actividad realiza	
Comunal	38.5
Estudiante	7.7
Hogar	7.7
Otro Turismo	38.5
Construcción	7.7
Que hacía antes de vincularse a la actividad turística	
Dependiente	9.5
Salonero	7.1
Otros Turismo	19.1
Docencia	2.4
Doméstica	2.4
Hogar	14.3
Finca	14.3
Administrativo	11.9
Estudiante	14.3
Taxista	2.4
Mecánico	2.4
Que actividades realizaba antes de trabajar en este establecimiento	
Doméstica	11.9
Otros Turismo	19.1
Dependiente	4.8
Estudiante	14.3
Hogar	11.9
Finca	26.2
Administrativo	7.1
Taxista	2.4
Mecánico	2.4
Qué requisitos debía cumplir para obtener este puesto de trabajo	
Prueba	2.4
Ganas de Trabajar	7.1
Experiencia	38.1
Inglés	28.6
Ninguno	31.0
Cuáles elementos fueron claves para obtener este puesto de trabajo	
Se conocían previamente	35.7
Cartas recomendación	23.8
Ser de la zona	4.8
Experiencia	14.2
Ninguno	4.8
Requiere del idioma inglés para realizar sus labores.	
Si	79.9
No	19.1
Qué dominio tiene?	
Básico	54.8
Intermedio	9.5
Avanzado	7.1
Ninguno	26.6

Lugar donde se capacitó	
Privado	33.3
Colegio	26.7
INA	10.0
Experiencia	30.0
Nivel de capacitación para el puesto desempeñado	
Alto	28.6
Medio	11.9
Experiencia	42.9
Ninguno	16.7
Lugar donde se capacitó	
CENECOOP	2.4
Colegio	7.1
Trabajo – Experiencia	52.4
INA	19.1
Universidad	4.8
Ninguno	16.7
Planean capacitarse más	
Si	83.3
No	16.7
En qué campos	
Inglés	54.3
Administración	17.1
Computación	17.1
Otro ligado al trabajo	11.5
En cuales instituciones	
CPI	20
INA	17.1
UNED	2.9
Brinda la empresa donde usted labora oportunidades de capacitación	
Si	47.6
No	31.0
NS/NR	21.4
Promedios de remuneración de trabajadores (en colones)	
Mucama	70.000
Salonero	150.000
Administrativo	90.000
Mantenimiento	65.000
Cocinera	84.000
Recepción	90.000
Chofer	100.000
Guía	150.000
Dependiente	80.000
Cómo sería su salario en otra actividad	
Igual	14.3
Mayor	50.0
Menor	28.6
NS/NR	7.1
Planes para el futuro	
Estudiar	31.0
Capacitación para el Trabajo	28.6

Mantener el Trabajo (y ascender)	26.2
Cambiar de trabajo	4.8
Trabajar en lo propio	33.3
Labora todo el año en esa empresa	
Si	85.7
No	14.3
Actividades que realizan cuando no tienen empleo en el establecimiento donde laboran	
Casa	50.0
Finca	33.3
Artesanías	16.7
Actividades que realizan fuera de la jornada laboral	
Actividades comunales	9.5
Hogar	47.6
Diversión	52.3
Estudios	9.5
Atender otros negocios	2.4
Criterios de los trabajadores sobre el desarrollo del turismo en la zona	
Muy acelerado el crecimiento de los negocios	11.9
Mucho crecimiento y muy rápido (errático)	35.7
Desarrollado el pueblo	9.5
Base del desarrollo del lugar	33.3
Genera empleos e ingresos	26.2
Drogas y prostitución	9.5
Principales atractivos turísticos de la zona	
Reserva Monteverde	100.0
Sky trek	66.7
Sky walk	69.1
Mariposario	26.2
Finca ecológica	14.3
Catarata de San Luis	2.4
CANOPY	50.0
Reserva Santa Elena	52.4
Productores Monteverde	4.8
Aventuras aéreas	14.3
Bosque Eterno de los Niños	11.9
Espíritu Conservacionista	16.7
Cambios comunales a partir del desarrollo turístico en la zona	
Empleo e ingresos	83.3
Mejores servicios	14.3
Conservación de la naturaleza	11.9
Infraestructura	19.1
Mucha migración	2.4
Mejoramiento del nivel de vida de la población	23.8
Crecimiento comunal	21.4
Aumento de los precios	4.8
Capacitación	9.5
Impactos ambientales que genera la empresa donde usted labora	
Ruido	7.1
Contaminación	11.9
Consumo de energía	14.3

Aguas jabonosas	2.4
Aumento volumen de basura	14.3
Quema de basura	4.8
Consumo de madera en construcciones	2.4
NS/NR	28.6
Actividades de gestión ambiental realizadas por las empresas	
Separar basura	100.0
Tanque de sedimentación	21.4
Reforestación	14.3
Entierro de material biodegradable	16.7
Apoyo a las organizaciones de la común	26.2
Vender productos naturales	2.4
Colaboración económica	7.1
Ahorro de energía	2.4
Ninguno	4.8

TABLA 3	
RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS EMPRESARIOS	
	Porcentajes
Ubicación de la empresa	
Santa Elena	23.3
Monteverde	33.3
San Luis	3.3
Cerro Plano	40.0
Tipo de empresa	
Familiar	56.7
Sociedad Anónima	36.7
Cooperativa	3.3
Origen de la inversión	
Local	60.0
Nacional	30.0
Extranjero	6.7
Mixto	3.3
Tipo de establecimiento	
Hotel	26.7
Restaurantes	16.7
Cabina	20.0
Bed and breakfast	3.3
Otros	33.3
Tipo de calificación otorgada por el ICT	
Tres estrellas	20.0
Ninguna	53.3
NS/NR	26.7
Número de habitaciones o mesas promedio	
Hoteles	25.4
Cabinas	5.6
Restaurantes	18.8
Camas por cuarto	
Hoteles	2.2
Cabinas	3.3
Nivel de ocupación promedio	
Temporada Alta	81.0
Temporada Baja	36.4
Beneficios de la Ley de incentivos turísticos	
Si	10.0
Para reducir costos	66.7
Para construcción	33.3
No	50.0
No conoce	46.7
No ha encontrado apoyo institucional	26.7
No le interesa	6.7

No aplica	40.0
Beneficios recibidos	
Equipo y mobiliario	10.0
Exoneración en vehículo	6.7
Ninguna	50.0
No aplica	40.0
Motivos para iniciarse en la actividad turística	
Organización de los productores	6.7
Boom turístico en los 90's	40.0
Alta rentabilidad	23.3
Conocimiento de la actividad	30.0
Educación recibida	6.7
Actividad productiva que realizaba con anterioridad	
Finca lechera	23.3
Agricultura	10.0
Otro turismo	46.7
Educador	3.3
Ninguna	6.7
Financiamientos de la inversión	
Capital social	6.7
Capital Propio (46,4% mediante préstamo bancario)	93.3
Factores que hicieron atractiva la localización de la inversión	
No había competencia en este servicio	16.7
La reserva y la naturaleza	26.7
Desarrollo del turismo	40.0
Propiedad de la familia	13.3
Piensa ampliar el tamaño de la empresa	
Si	43.3
Aumentado la demanda	38.5
La competencia	7.7
Eliminar intermediarios	7.7
Ofrecer más servicios y calidad	53.9
No	66.7
Tamaño es adecuado	82.3
Alto costo	17.7
Principales atractivos turísticos de la zona	
Reserva Monteverde	83.3
Sky Trek	36.7
Sky walk	53.3
Tour caballo	13.3
Mariposario	20.0
Naturaleza	30.0
CANOPY	30.0
Reserva Santa Elena	50.0
Productores Monteverde	3.3
Artesanía	3.3
Cooperativa	3.3
Bosque eterno de los niños	6.7
Trato de la gente	6.7
Finca ecológica	10.0

Factores que han hecho de Monteverde un atractivo turístico	
Reserva Monteverde	16.7
Calidad de los servicios	3.3
Naturaleza y biodiversidad	86.7
Conciencia ambiental y conservacionista	40.0
Comunidad Quakera	10.0
Someter el desarrollo turístico a criterios de capacidad de carga	
Si	73.3
Para mantener calidad del ambiente y ecología	95.5
Contra impacto socio-cultural	4.5
No	26.7
Hay otros atractivos	75.0
Dejarlo libre	25.0
Procedencia de los insumos que utiliza	
Local	73.3
Fuera de la zona	56.7
Bienes y servicios que la empresa contrata de otras empresas de la comunidad	
Transporte	30.0
Guías	13.3
Tours	13.3
Café de la cooperativa	36.7
Lácteos de Productores Monteverde	43.3
Abarrotes del Supermercado	46.7
Información	3.3
Trabajo	20.0
Artesanía	10.0
Ninguno	6.7
Existencia de registro de compras y ventas	
Si	86.7
No	13.3
Beneficios de los proveedores locales y externos	
Proveedores locales	
Precios bajos	30.0
Crédito	16.7
Calidad	36.7
Descuentos	6.7
Disponibilidad	23.3
Cercanía	6.7
Servicio domicilio	13.3
Proveedores externos	
Buenos precios	43.3
Complementariedad	30.0
Calidad	26.7
Diversidad	10.0
Procedencia de los consumidores	
Locales	35
Extranjeros	80.0
Turistas Nacionales	15
Rol del gobierno local en la promoción y regulación del turismo	

Ninguno	70.0
Promoción del turismo	6.7
Poner impuestos	6.7
Poco	20.0
Valoración sobre el desarrollo de la infraestructura	
Adecuado	66.7
No adecuado	6.7
Poco adecuado	26.7
Adecuado	66.7
No adecuado	6.7
Poco adecuado	26.7
Noches y gasto promedio	
Noches promedio	1.9
Gasto promedio por noche (en US dólares)	52.75
Actores públicos y privados de más relevancia en el desarrollo turístico de la zona	
Hoteleros	40.0
ICE	3.3
Acueductos	3.3
Cooperativa	23.3
BNCR	10.0
Iglesia Católica	3.3
Quakeros	30.0
CCT	60.0
Liga Conservacionista de Monteverde	20.0
Productores Monteverde	26.7
Asociación de Desarrollo	10.0
Instituto Monteverde	13.3
Supermercado (Cruz)	13.3
Formas en que el turismo ha contribuido al desarrollo local	
Desarrollo en general	36.7
Empleo e ingresos	76.7
Calidad de vida	23.3
Conciencia conservacionista	16.7
Activa participación de las mujeres	3.3
Servicios o actividades que han incidido en el desarrollo de la empresa	
Positivamente	
Desarrollo en general	36.7
Empleo e ingresos	76.7
Calidad de vida	23.3
Conciencia conservacionista	16.7
Activa participación de las mujeres	3.3
Negativamente	
MOPT	33.3
ICT	6.7
Municipalidad	13.3
Policía rural	3.3
CCSS (Clínica)	3.3
Asociación Desarrollo	3.3
Factores han impulsado o han frenado el desarrollo de la actividad turística en la zona	

Impulsado	
Recursos Naturales atractivos	50.0
Iniciativas empresariales hoteleros, CCT)	23.3
Servicios Públicos	3.3
Organización	10.0
Conciencia Conservacionista	13.3
Frenado	
Camino	43.3
Individualismo	16.7
Falta Cámara de Turismo	20.0
Falta de crédito	3.3
Plan regulador	10.0
Elevación de precios	6.7
Formas en que la inversión extranjera ha incidido en la eficiencia y competitividad de la empresa	
Obliga a mejorar los servicios	50.0
Control de calidad	3.3
Mejor infraestructura	10.0
Se ajustan los precios	3.3
Elimina los negocios pequeños	3.3
Ninguna	10.0
Innovaciones realizadas para mejorar el servicio	
Calidad y cantidad de servicios	63.3
Sistemas Informatizados	10.0
Seguridad	10.0
Aumento en la decoración	10.0
Capacitación	16.7
Infraestructura	13.3
Las innovaciones han mejorado la competitividad de su empresa	
Si	100.0
De qué manera	
Servicios ágiles y de calidad	66.7
Las ventas a crecido	20.0
Se diferencia el producto	20.0
Mejora las relaciones entre empresas	6.7
Formas en que la rivalidad con otras empresas ha mejorado la eficiencia y competitividad de su empresa	
Se impulsa a mejorar calidad y cantidad de servicios	80.0
Mejora de infraestructura	3.3
Se aprende más rápido	16.7
Variedad de productos	13.3
Criterios sobre la competencia en este tipo de empresas	
Permite mejorar	36.7
Es saludable	36.7
Se ha concentrado en precios	10.0
Formas en que la cooperación o alianzas con otras empresas ha mejorado la eficiencia y competitividad de su empresa	
Corregir errores	20.0
Aprendizaje mutuo	23.3
Organización para corregir problemas	10.0
Ninguna	16.7

Impactos sociales positivos asociados al desarrollo turístico	
Empleo e ingresos	43.3
Calidad de vida	33.0
Aumento de la educación y capacitación	36.7
Estímulo a la innovación	6.7
Independencia de la mujer	6.7
Conciencia Conservacionista	6.7
Aprendizaje de inglés	13.3
Impactos sociales negativos asociados al desarrollo turístico	
Capital extranjero	3.3
Individualismo	16.7
Aumento de la basura	6.7
Aumento de la inseguridad	10.0
Modas y costumbres	16.7
Drogadicción	36.7
Prostitución	13.3
Alcoholismo	13.3
Desintegración familiar	6.7
Aumento acelerado de la población	10.0
Aumento de precios	3.3
Relaciones formales o informales tiene su empresa con las demás empresas del sector turismo	
Comercial	26.7
Información y comunicación	26.7
Ninguna	40.0
Calificación de la interacción de su empresa con las demás empresas del sector turismo	
Excelente	23.3
Buena	46.7
Regular	3.3
Mala	23.3
Razonamiento de las calificaciones	
Le permite Brindar buen servicio	20.0
Hay comunicación	26.7
Existe rivalidad sana	16.7
Complementariedad	6.7
Respeto	3.3
No existe organización	6.7
Relaciones de las empresas con la comunidad y organizaciones comunales	
Cooperación económica	60.0
Interacción	23.3
Comerciales	3.3
Ninguna	16.7
Formas en que las relaciones con las organizaciones de la comunidad han permitido que las empresas y el sector turismo alcancen un mejor desempeño económico y ambiental	
Mayor acceso y nivel de capacitación	33.3
Mejores comunicaciones	6.7
Aprovechamiento de la generalizada conciencia ambiental	13.3
Forma como los servicios que prestan instituciones y empresas públicas	

han contribuido a fortalecer a su empresa y a Monteverde como destino ecoturístico	
Mejoramiento de la calidad y cantidad de servicios propios	50.0
Programas o acciones de gestión ambiental que realizan las empresas	
Donaciones para mejorar la capacitación	3.3
Separación de basura	66.7
Adecuado drenaje de aguas negras y jabonosas	20.0
Producción orgánica	16.7
Educación ambiental	13.3
Reforestación	13.3
Disminución de la producción de basura	3.3
Corredor biológico	3.3
Ninguno	10.0
Es la gestión ambiental un eje estratégico para construir condiciones de competitividad de la de largo plazo de las empresas de la zona	
Si	83.3
Aprovechamiento potencial de la riqueza natural de la zona	53.3
Mejora imagen de la empresa	30.0
Es una práctica interiorizada	23.3
No	16.7
Es la gestión ambiental y el sello eco el futuro de la industria turística de Monteverde	
Si	23.3
Para ampliar mercado	16.7
Para el desarrollo del turismo en la zona	6.7
No	13.3
NS/NR	20.0
No Aplica	33.3
Rol de las empresas y el sector turístico en la generación de liderazgos consecuentes y capacidades organizativas	
Mantiene unidos los productores	6.7
Propicia la organización	30.0
Participa en la capacitación y educación ambiental	3.3
Poco	6.7
Ninguno	50.0
El desarrollo turístico de Monteverde obedece a criterios de ordenamiento territorial.	
Si	30.0
No	60.0
Crecimiento desordenado	23.3
Falta plan regulador	40.0
Falta apoyo del gobierno	10.0
Se regula un poco	23.3
Número de personas promedio que trabajan por temporada en las empresas	
Temporada alta	16.2
Temporada baja	12.2
Le brindan las empresas oportunidades de capacitación a sus empleados	
Si	63.3
Mejora la calidad del servicio al cliente	100.0

No	23.3
No ha sido necesario	100.0
Instituciones que han brindado capacitación a los empleados	
Neotrópica	3.3
INA	36.7
EARTH	3.3
CENECOOP	3.3
MAG	3.3
UNACOOOP	3.3
CCT	6.7
Propia empresa	16.7
Brinda algunos servicios a sus empleados	
Si	43.3
Alimentación	66.7
Transporte	20.0
Hospedaje	12.3
No	30.0
De dónde provienen los empleados	
Zona	80.0
Fuera de la zona	23.3
Extranjeros	6.7
Existe algún nivel de estabilidad laboral en las empresas	
Si	66.7
Especializarse en su trabajo	30.0
Beneficio de la empresa a la comunidad	10.0
Buen salario y buen trato	6.7
No	6.7
Origen de los principales proveedores y consumidores de los productos o servicios que ofrece la empresa	
Proveedores	
Zona	55.0
Fuera de la zona	45.0
Consumidores	
Local	20.0
Nacional	10.0
Extranjero	70.0