



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL CASO DE ÉXITO DEL CLUSTER ECOTURÍSTICO DE
MONTEVERDE EN COSTA RICA**

**Autor
ÍTALO SEBASTIÁN VILLANUEVA PASTÉN**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PROFESOR GUÍA: GERARDO CASTILLEJO.

Viña del Mar, Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a mi familia, en especial a Mónica Pastén e Ítalo Villanueva D., mamá y papá, que me apoyaron hasta este punto y estoy seguro que lo seguirán haciendo. Por un lado mi papá apoyándome y motivándome siempre a estudiar y salir adelante, y por otro mi mamá dándome su apoyo incondicional, que sin importar qué estudiara o donde lo hiciera, ella siempre estaría ahí. Gracias a ambos por todo lo que han hecho y por no permitir que algo nos faltara a mi o mi hermana. Otra persona especial y que estará siempre es Alonso Villanueva, mi hijo, que me da motivos de sobra para seguir surgiendo y creciendo. Camila Véliz, mi pareja, que me apoyó hasta en el último punto existente en esta tesis y sigue aguantándome y estando día a día.

I want to thank to Patti Braun, Julie Frailey, Dave Maxwell, Leslie Porreca and my co-workers Louise Townsend, Carol Schaal, Jacquie Reeves, Susan Kaszas and all the international friends I met in Stowe, VT. Working with you was incredible, you made this an unforgettable life experience, I hope to see you again, sooner or later I'll be back. Thank you so much.

Quiero dar gracias también al profesor Gerardo Castillejo, quien me ayudó en la realización de esta tesis y además me enseñó gran parte de Marketing, curso que consideré uno de los más importantes dentro de la carrera. Además agradecer a todos los profesores que hacen posible esta carrera. Asimismo a los funcionarios, en especial a Mary, secretaria de la carrera.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	9
1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
1.2.- VISIÓN Y MISIÓN	10
1.3.- RESEÑA HISTÓRICA	11
1.4.- FUNCIONES REALIZADAS	13
CAPITULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
2.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	18
2.3.- JUSTIFICACIÓN	19
2.4.- METODOLOGÍA	19
2.5.- LIMITACIONES	20
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	22
3.1.- DEFINICIONES DE TURISMO	22
3.2.- ECOTURISMO	25
3.3.- DEFINICIONES DE CLUSTER	27
3.4.- CARACTERÍSTICAS DEL CLUSTER	30

3.5.- VENTAJAS DEL CLUSTER	34
3.6.- CLUSTER DE TURISMO	40
CAPÍTULO 4: CLÚSTER TURÍSTICO DE MONTEVERDE	43
4.1.- MISIÓN	43
4.2.- VISIÓN	44
4.3.- POLÍTICAS	44
4.4.- CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER	44
4.5.- TIPOS DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS	50
4.5.1.- ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO HACIA ATRÁS	50
4.5.2.- ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO HACIA DELANTE	51
4.5.3.- ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO HACIA ARRIBA Y ABAJO	52
4.6.- IMPACTO DEL CLÚSTER DE MONTEVERDE	54
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1: Agentes principales del clúster industrial	30
Gráfico n° 2: Clúster del sector turístico	41

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Clúster ecoturístico de Monteverde	69
--	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que determinan el desempeño de un clúster	37
Tabla 2: Resumen de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los actores claves	70
Tabla 3: Resumen de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los trabajadores	74
Tabla 4: Resumen de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los empresarios	79

ABREVIATURA

AIG:	American International Group.
RFID:	Radio Frequency IDentification (Identificación por Radio Frecuencia).
CCC:	Civilian Conservation Corps (Cuerpo Civil de Conservación).
OMT:	Organización Mundial del Turismo.
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
TIES:	The International Ecotourism Society (La Sociedad Internacional de Ecoturismo).
CCT:	Centro Científico Tropical.
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje.
ICT:	Instituto Costarricense de Turismo.

INTRODUCCIÓN

Tras trabajar y realizar la práctica profesional en Stowe Mountain Resort (Vermont, Estados Unidos) pude comprender la importancia del turismo para algunas zonas, regiones o países. Para relacionar este interés con algo que pudiese ser significativo es que comienzo una investigación acerca de lo que es y cómo funcionan los clúster y la existencia de clúster turísticos, encontrando información de lo realizado en Monteverde, Costa Rica.

Luego de investigar un poco más los temas mencionados es que van apareciendo nuevas ramas dentro del turismo, donde aparece el ecoturismo y la generación de un clúster en base a este, teniendo principios un tanto distintos al del turismo en sí. Es por esto que el objetivo de esta investigación será analizar y explicar a fondo lo que son los clúster, como se conforman, cuáles son sus ventajas y beneficios, y como, al crear un clúster en base al ecoturismo, es que se potencia el desarrollo en la zona que este se encuentra inmerso.

Debido a la situación geográfica en que se da esta investigación, es que se trabajará con información secundaria, obtenida principalmente de libros, páginas web y artículos relacionados al tema.

El orden que se trabajará en esta tesis comienza con el capítulo 1, en el cual se detallan los antecedentes generales de la práctica profesional realizada en Stowe, explicando tanto las funciones realizadas como una reseña histórica del resort. A continuación se da paso al capítulo 2, donde se detallan los aspectos metodológicos para la realización de este trabajo (planteamiento del problema, objetivos, justificación, metodología y limitaciones).

Luego de los dos capítulos anteriores, en el número 3, se comienza con lo que es la investigación en sí, elaborando un marco teórico en el cual se explica y profundiza en los temas a tratar: definición de turismo, ecoturismo, definición de clúster, características y ventajas de un clúster y finalmente explicar a fondo lo que es un clúster de turismo. Para continuar, el capítulo 4 ahonda en el análisis del caso de éxito del Clúster Ecoturístico de Monteverde y señala el impacto que ha tenido en el desarrollo de la región.

Para cerrar la investigación se presenta en el capítulo 5 las conclusiones del tema y recomendaciones para mejorar y/o potenciar el clúster detallado en las páginas previas. Esto acompañado de los anexos que ayudaron al desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1.1.- Descripción de la empresa

Stowe Mountain Resort es un Resort de Ski ubicado en el Noreste de Estados Unidos, en Stowe, al norte del estado de Vermont. El Ski Resort está conformado por dos montañas: Mount Mansfield y Spruce Peak. El resort es principalmente propiedad de American International Group (AIG, Compañía multinacional de seguros y servicios financieros) desde 1988.

En un lugar donde la historia, la comunidad y el paisaje son legendarios por su hospitalidad y aventura, Stowe Mountain Resort ha reforzado su marca internacionalmente respetada con mejoras de nivel mundial, tanto en la montaña como fuera de esta. Las nuevas instalaciones y mejoras de Stowe incluyen:

- Máquinas de hacer nieve de \$4.7 millones de dólares.
- Un completamente nuevo andarivel de alta velocidad ubicado en Mount Mansfield.
- Sistema de Evolution Stowe Card: tarjetas que utilizan tecnología de Radio Frequency IDentification (RFID, Identificación por Radiofrecuencia), para los pases a las montañas y puertas de acceso.
- Una Góndola inter-montaña que conecta Mount Mansfield con Spruce Peak.

- Stowe Mountain Lodge: un hotel con 312 habitaciones y un Spa, que ya ha sido reconocido como uno de los más ecológicos y lujosos hoteles de Ski Resort a nivel mundial.
- Un nuevo Centro de Artes Escénicas ubicado en Spruce Peak.
- Nuevos andariveles de alta velocidad en Spruce.
- Nuevas instalaciones como Restaurantes y guardería.
- Oportunidades de bienes raíces en la montaña.

Junto con esto, existen diversas actividades en otras épocas del año, no tan solo las relacionadas al Ski/Snowboard. En verano, Stowe cuenta con un Club de Golf y actividades de montaña: escalada, ciclismo, entre otras.

1.2.- Visión y Misión

Visión: *“Create a very high quality, emotionally and unforgettable four season resort”*.

Crear un Resort de gran calidad, emocionalidad e inolvidable.

Misión: *“Raise the level of service everyday”*. Mejorar el nivel de servicio cada día.

1.3.- Reseña histórica¹

Mirando hacia atrás a las primeras pistas de ski creadas por el Civilian Conservation Corps (CCC, Cuerpo Civil de Conservación) en el 1933-34, Mount Mansfield ha sido por mucho uno de los mejores Centros de Ski en el Noreste de Estados Unidos. Los servicios de andariveles presentes hoy en día en Stowe comenzaron cuando Sepp Ruschp y el Club de Ski de Mount Mansfield abrieron un tirador (remolques de cuerda) en el Toll House (pista ubicada a un costado de Mount Mansfield) el 2 de Febrero de 1937.

El 17 de Noviembre de 1940, la Compañía Mount Mansfield Lift de Ruschp, Lowell Thomas y Roland Palmedo hicieron noticia nacional con la apertura de lo que fue llamado el más largo y alto andarivel del mundo, a una altura de 6330 pies (1930 metros app.), con una pista de 2330 pies (unos 710 metros). Pese a que se rompió el primer día, el andarivel siguió siendo un accesorio de la montaña por casi medio siglo.

Dos años más tarde, el fundador de AIG, Cornelius Van der Starr, visitó Stowe y rápidamente se enamoró de esta área. Su larga historia financiando y siendo dueño del área de ski comenzó alrededor del 1946, cuando se abrió el T-Bar (Sistema mecánico con una barra para transportar esquiadores hacia arriba en la montaña) de Mount Mansfield, en gran parte gracias a sus fondos. Por esos años eran cinco las diferentes

¹Traducción propia elaborada en base a <http://www.newenglandskihistory.com/Vermont/stowe.php> , 25 de marzo 2014

compañías que poseían el área de ski. Starr gradualmente fue comprando dichas partes para finalmente en 1950 juntarlas todas bajo el nombre de Mount Mansfield Co.

Spruce Peak debutó para la temporada 1949-50, en un principio funcionando solo con tiradores de cuerda. Se planeaba la construcción de un andarivel para la temporada siguiente, pero solo se construyó un T-Bar. El andarivel doble no sería instalado en Spruce Peak sino hasta la temporada del 1954-55. Las máquinas de hacer nieve llegaron a Stowe en la temporada 1967-68, inicialmente instaladas en las pista Este y Oeste de Spruce Peak.

La expansión más larga de Stowe data a fines de los años 60, con el desarrollo de nuevos terrenos entre los ya existentes andariveles. Una góndola comenzó a funcionar hacia los nuevos terrenos entre Noviembre y Diciembre de 1968. Incluyendo además un complejo con una base y una logia, junto con cinco nuevas pistas.

Un esfuerzo mayor de modernización tomó lugar durante fines de los 80 y comienzo de los 90, donde los antiguos andariveles fueron reemplazados por unos nuevos. Así como el primer andarivel de una silla que se había instalado en la montaña fue el último en irse, el FourRunner Quad (andarivel para cuatro personas) fue el primero instalado en la zona este de los Estados Unidos. La famosa góndola de Stowe fue reemplazada por una nueva en la temporada 1991-92.

En medio de mayores desarrollos en años siguientes al 2000, Stowe se vio afectado por los problemas financieros de AIG. Como resultado de esto, AIG derivó a Stowe a una nueva compañía subsidiaria llamada Chartis a fines del año 2009.

Actualmente, Stowe Mountain Resort cuenta con un total de:

1. 116 pistas (16% pistas fáciles, 59% pistas intermedias y 25% pistas avanzadas/expertos).
2. 2 góndolas, 3 andariveles cuádruples, 2 triples, 4 dobles y 2 alfombras eléctricas.
3. 12 terrenos con parques para esquiar.
4. 90% de la montaña con máquinas de hacer nieve.

1.4.- Funciones Realizadas

En mi estadía trabajando para la compañía de Stowe Mountain Resort, durante la temporada 2010-11, me desempeñé como Supervisor de Control de Inventarios. En este cargo me vi directamente relacionado con los aspectos de supervisión, toma y control de inventarios, tanto físicos como en el sistema. Además del control de mercadería, había tareas como solicitud de nuevos productos, transferencia de mercadería entre las distintas tiendas, recepción y ubicación de mercadería nueva.

Además las responsabilidades incluían las siguientes tareas:

- Desarrollar capacidad en el uso del software RTP resort.
- Crear planillas Excel para el seguimiento de datos de los inventarios.
- Asistir a reuniones semanales por departamento.
- Manejos del flujo de inventarios, seguimiento diario de los niveles de mercadería y pedidos.
- Seguimiento y traslado de mercadería defectuosa.
- Controlar las transferencias de mercadería entre las distintas tiendas.

El objetivo de haberme desempeñado en este cargo fue adquirir una experiencia completa en relación a lo que se asume con tareas de dicha índole. Junto con otras responsabilidades que van de la mano con este cargo, como estar constantemente enfocado en el área de venta, por lo que mientras me encontraba desarrollándome como supervisor, más me hacía parte del departamento de Retail.

Además de comprender la importancia de la toma y control de inventarios, se comprende también en cómo este proceso influye en las tareas y el desempeño que el área de ventas tiene durante la temporada.

Al final de la temporada, debido al buen desempeño de jefes, supervisores y vendedores, entre todas las tiendas, que pese a ser pequeñas, debido al orden en las

tareas y la rigurosidad y profesionalidad con que se trabaja, se logró tener una venta histórica de aproximadamente \$1.5 Millones de dólares, superando en más de un 20% al mejor año.

Por otra parte, con el fin de la temporada alta, se realizaron sesiones de planificación estratégica para la temporada de verano (temporada baja), en la cual Stowe Mountain Resort funciona con actividades de montaña como Trekking, descenso (downhill), juegos de verano y club de golf. Y por último, avanzar en la planificación de la próxima temporada de invierno, que es el fuerte del resort.

CAPÍTULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Costa Rica es un país centroamericano de gran potencial turístico que está valorado como uno de los destinos internacionales más visitados. Si bien la base de la economía nacional es la agricultura, el turismo ha ganado cada vez más importancia como una fuente de ingresos para el país en los últimos años y continúa creciendo, creando nuevas fuentes de empleo y favoreciendo la conservación de la biodiversidad que los turistas quieren ver. Aunque el país es pequeño y cubre solo el 0.03% de la superficie del planeta, tiene el privilegio de ser el hábitat del 5% de la biodiversidad existente en todo el mundo. El 25.58% de su territorio está protegido bajo diversas formas de conservación (Visit Costa Rica, 2014)².

Ubicada en la vertiente occidental de la Cordillera de Tilarán, aproximadamente un viaje de cuatro horas desde el Valle Central de Costa Rica, se encuentra la pequeña población de Monteverde, cabecera del distrito del mismo nombre, el número 9 del cantón de Puntarenas al noroeste del país. La zona es quizás el destino turístico más conocido por la Reserva Forestal de Monteverde y muchas otras reservas, que atraen a un número considerable de turistas y naturalistas interesados en la montaña y la biodiversidad tropical.

² Visit Costa Rica. (7 de Mayo, 2014). Obtenido de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/informacion.asp>

El turismo es un sector en crecimiento en la economía de Monteverde. Habiendo crecido desde menos de un centenar de visitantes anuales en 1975 a alrededor de 50.000 a mediados de la década de 1990 a 250.000 en los últimos años, gran parte de la economía es cada vez más dependiente del turismo. Un aumento en los hoteles, taxis, guías y otros servicios turísticos engranados han aparecido desde principios de 1990. Dos escuelas bilingües han sido fundadas para proporcionar el inglés esencial para atender a muchos visitantes de Monteverde (Visit Costa Rica, 2014)³.

En base a los datos mencionados y estando en conocimiento de que el turismo es una de las principales actividades de Monteverde, es que se busca responder y analizar lo siguiente:

- ¿Qué se entiende por Clúster?
- ¿Ha tenido éxito el Clúster de Monteverde?
- ¿Se ha fortalecido el turismo y el desarrollo de la zona?
- ¿Qué recomendaciones se podrían hacer al Clúster de Monteverde?

³ Visit Costa Rica. (7 de Mayo, 2014). Obtenido de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/economianegocios.asp>

2.2.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el caso de éxito del clúster turístico de Monteverde y el impacto que ha tenido en el desarrollo de la región.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco teórico de los conceptos clúster y turismo.
- Determinar el grado de formación del clúster de Monteverde en torno a la actividad ecoturística.
- Establecer el impacto que surge a partir de la creación del clúster de Monteverde.
- Proponer mejoras para fortalecer el clúster de Monteverde.

2.3.- JUSTIFICACIÓN

El motivo de la elección del presente tema es investigar y establecer una base sólida de conocimiento acerca de lo que es y lo que implica un clúster, principalmente uno de turismo, para así generar precedentes que puedan ser útiles para futuros análisis o estudios relacionados.

Por otra parte, lo que motivó este tema es el interés personal en cuanto a nuevas alternativas de generar nuevas instancias y métodos de potenciar los negocios y el turismo en la región de Valparaíso, así, en base al resultado de esta investigación, analizar la posibilidad de crear un clúster de turismo en la zona. Esto dado que la quinta región de Chile presenta todas las características favorables y un gran potencial turístico.

2.4.- METODOLOGÍA

Dentro de los distintos tipos de investigación que se pueden realizar, esta estará acotada a dos tipos: Investigación descriptiva y Estudio de caso. Una investigación descriptiva es aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Por otra parte, los estudios de caso, como método e investigación, involucran aspectos descriptivos y explicativos, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa.

También, como afirma Cerda (1998), aunque estos estudios ponen énfasis en el trabajo de campo, es imprescindible contar con un marco de referencia teórico, relacionado con los temas relevantes que los guían, para analizar e interpretar la información recolectada.

En esta investigación, si bien es un caso de estudio del éxito del clúster turístico de Monteverde, se debe comenzar con una clara descripción de los conceptos involucrados para un mejor flujo de información y comprensión del tema. Para la investigación, y debido a la lejanía geográfica, se trabajará solo con información secundaria obtenida mediante páginas web, libros y otras fuentes de información.

2.5.- LIMITACIONES

En el presente estudio acerca del turismo en Costa Rica se busca analizar y responder ciertas interrogantes acerca del funcionamiento y éxito de los clúster de turismo, además de determinar en cómo estos fortalecen y mejoran el crecimiento de la zona en que esté ubicado.

Para este estudio se delimitará geográfica o territorialmente solo al área de Monteverde, que como ya se mencionó, está ubicada en el cantón de Puntarenas, a unas cuatro horas desde el Valle Central de Costa Rica hacia el noroeste.

Por otra parte, una limitante para esta investigación es la imposibilidad de acceder a los datos primarios, debido a la lejanía geográfica que existe, por ende, solo se trabajará con información secundaria obtenida de informes, libros, revistas y páginas web.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En la presente tesis se busca analizar el caso de éxito del clúster turístico de Monteverde existente en Costa Rica, es por esto que el propósito del siguiente marco teórico es describir claramente los conceptos principales de este tema, además de conocer cuáles son los factores que lo conforman. Junto con esto, conocer además cuales son las ventajas de formar parte de un clúster.

3.1. DEFINICIONES DE TURISMO

Según los profesores Walter Hunziker y Kurt Krapf (1942)⁴, conocidos también como los padres del turismo moderno y autores del primer Tratado General de Turismo, señalan que *"El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa"*

En base a esto que suena tan simple como se ha definido el turismo es que se han creado diversas organizaciones a nivel mundial, siendo la gran referente la OMT (Organización Mundial del Turismo).

⁴ Walter Hunziker - Kurt Krapf, Fundamentos de la Teoría General del Turismo, 1942

La OMT se crea el año 1975 tras celebrarse la primera asamblea general en Madrid, el mes de Mayo de ese año, y es a partir del 1976 que se firma un acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la OMT. Desde entonces es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

La OMT, como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

La OMT defiende la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo para maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos, y se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas para el Milenio, encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible.

La OMT genera conocimiento de los mercados, promueve políticas e instrumentos de turismo competitivo y sostenible, fomenta la enseñanza y la formación en materia de turismo y trabaja con el fin de hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo mediante proyectos de asistencia técnica en más de 100 países del mundo.

Entre sus miembros figuran 156 países, 6 miembros asociados y más de 400 Miembros Afiliados que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas locales.

La OMT define en su glosario básico (OMT, 2005-2007)⁵ el turismo como *“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”*.

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

⁵ OMT. (2005-2007), Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

3.2. ECOTURISMO

Dentro de los distintos productos turísticos encontramos el Turismo Natural, el cual se desarrolla en un ambiente natural, ya sea en un entorno rural o un área protegida, en la cual se realizan actividades recreativas sin deteriorar el entorno en que se encuentran. Y es dentro del Turismo Natural que encontramos el Ecoturismo.

La Sociedad Internacional del Ecoturismo (TIES, 1990) lo define como *“el viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local”*.

Según The International Ecotourism Society (TIES, en español, La Sociedad Internacional del Ecoturismo), el ecoturismo se trata de la unión de la conservación, comunidades y viajes sostenibles. Esto significa que aquellos que implementan y participan en actividades ecoturísticas deben seguir estos principios ecoturísticos:

- Minimizar el impacto negativo.
- Construir conciencia y respeto medioambiental y cultural.
- Proveer experiencias positivas a visitantes y la población local.
- Proveer beneficios financieros directos a la conservación.
- Proveer beneficios financieros y fortalecer a la población local.
- Aumentar la sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el ecoturismo trata los siguientes 3 temas:

Conservación, ofreciendo soluciones de mercado a largo plazo, el ecoturismo provee incentivos económicos efectivos para conservar y mejorar la diversidad bio-cultural y ayuda a proteger la herencia natural y cultural de nuestro hermoso planeta.

Comunidades, incrementando la capacidad local y las oportunidades de empleo, el ecoturismo es un vehículo efectivo para fortalecer las comunidades locales alrededor de mundo para luchar contra la pobreza y alcanzar el desarrollo sustentable.

Viajes sostenibles, con un énfasis en enriquecer las experiencias personales y conciencia ambiental, el ecoturismo promueve un mayor entendimiento y apreciación por la naturaleza, la sociedad local y la cultura.

Existen países que han adaptado el ecoturismo o turismo ecológico como una parte significativa de los ingresos de divisas provenientes del sector turismo. Países como Kenia, Madagascar, Nepal, Ecuador y Costa Rica han fortalecido sus ingresos gracias al turismo. En esta ocasión, Costa Rica con su Clúster ecoturístico de Monteverde han motivado el tema central de esta investigación.

3.3. DEFINICIONES DE CLUSTER

A lo largo de la investigación se han encontrado diversas definiciones para este concepto. Sin embargo, y pese al amplio universo de definiciones y notas referente al tema, se expondrá las 3 más relevantes para la realización de este trabajo:

Según Porter (1998)⁶: *Concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Los clúster incluyen un conjunto de industrias y otras entidades encadenadas de manera importante para la competencia. Incluyen, por ejemplo, abastecedores de insumos especializados como componentes, maquinaria y servicios, y proveedores de infraestructura especializada. Los clúster también frecuentemente se extienden verticalmente hacia canales y a compañías e industrias relacionadas por las habilidades, tecnológicas o insumos comunes. Realmente, muchos clúster incluyen instituciones gubernamentales y otras – como universidades, agencias de establecimiento de estándares y, centros de desarrolladores, proveedores de entrenamiento vocacional y asociaciones de comercio- que proveen entrenamiento especializado, educación, información, investigación y apoyo técnico.*

De acuerdo a Fernández (2006)⁷: *Agrupaciones de empresas e instituciones públicas pertenecientes a un segmento particular del mercado, relacionadas*

⁶ Porter, Michel: “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (The competitive advantage of nations), New York: The Free Press, parte de Simon and Schuster Inc.

⁷ Fernández, José Miguel. Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos.

funcionalmente entre sí y concentradas en un área geográfica determinada, que captan los beneficios de las economías de aglomeración y disfrutan de ellos.

Quiroz (Quiroz, 2013)⁸, Director de Clúster-Chile, menciona lo siguiente: *Un “Clúster” tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos.*

En palabras propias, un Clúster se entiende como "concentración de empresas de un determinado sector industrial, ubicadas geográficamente en un determinado espacio, lo que posibilita que se puedan asociar o ligar para obtener beneficios y recursos, así poder generar una ventaja competitiva, lo que ayuda e incrementa la productividad de las empresas que se hayan asociado".

Fernández considera además que el área geográfica donde se desarrolla un clúster depende principalmente de las características del sistema de producción considerado y de sus exigencias de localización espacial, sin embargo toma en cuenta el grado avance que existe hoy en día en el ámbito de las telecomunicaciones y por ello supone que se pueden desarrollar clúster “a-espaciales”, es decir, clúster no sujetos a un territorio determinado.

⁸ Quiroz, C. (13 de Agosto de 2013). *Internrtional Cluster Chile*. Obtenido de ¿Qué es un Cluster?: <http://clustergroup.cl/qes1cluster.htm>

Basado en esto último, Quiroz (2013)⁹ menciona en su publicación que “los Clúster basados en cooperación de empresas y redes de producción y valor han ganado importancia en los últimos años”. Esto en base a que cada vez es más la flexibilidad que demandan las empresas al momento de competir, es decir, que sepan adaptarse rápidamente a las nuevas cadenas de valor, y como no todas las empresas cuentan con esta característica, es que se deben que crear lazos de cooperación para tener nuevas oportunidades y herramientas para enfrentar los constantes cambios del mercado, además de compartir ideas que ayuden a mejorar los procesos e incrementar la competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de las diferentes explicaciones se observa un común denominador, más a fondo, se puede decir que existen tres distintas dimensiones que definen un clúster:

- Territorial: Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.
- Sectorial: Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.
- Cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas¹⁰.

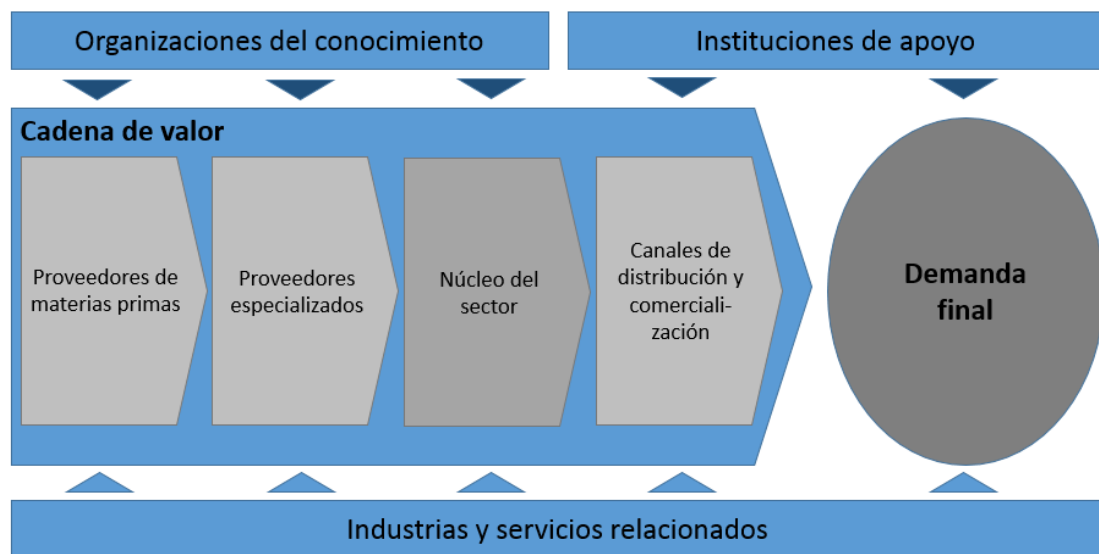
⁹ Quiroz, C. (13 de Agosto de 2013). *Internacional Cluster Chile*. Obtenido de ¿Qué es un Cluster?: <http://clustergroup.cl/qes1cluster.htm>

¹⁰ Cuadernos de Gestión (2004): “Los clúster como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco” Vol. 4, n°1, p 57

3.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLUSTER.

Fernández (2006) hace un análisis de los agentes que componen un Clúster sectorial, identificando a los que conforman la cadena de valor básica de la industria y a aquellos que cumplen un rol de apoyo a esta. Como muestra el gráfico n° 1 se identifican ocho agentes principales en un Clúster industrial.

Gráfico n° 1: Agentes principales de Clúster Industrial.



Fuente: Fernández, JM. (2006, p.183)

3.4.1.- *Proveedores de materias primas*: Forman parte del primer eslabón de la cadena de valor, y son quienes proveen de materias primas poco elaboradas y que aportan sus productos a los proveedores especializados o directamente al núcleo del sector.

3.4.2.- *Proveedores especializados*: Corresponden al segundo eslabón de la cadena de valor y encuadra a los proveedores a los que el núcleo del sector subcontrata partes específicas de su producción de bienes elaborados y servicios especializados.

3.4.3.- *Núcleo del sector*: Está constituido por las empresas del sector industrial que dan nombre al *clúster*. Son grandes firmas integradoras o ensambladoras de sistemas industriales, que venden sus productos a la demanda final.

3.4.4.- *Canales de distribución y comercialización*: Son agentes intermediarios pertenecientes al núcleo del sector que se encargan de comercializar los bienes y servicios a la demanda final.

3.4.5.- *Demanda final*: Individuos, empresas y organismos públicos que adquieren los bienes manufacturados por las empresas del núcleo del sector.

3.4.6.- *Organizaciones del conocimiento*: Instituciones que promueven y difunden la actividad innovadora dentro de un *clúster*. Estos agentes de apoyo corresponden a universidades, centros de formación profesional y continua, institutos de investigación y desarrollo (I+D), agencias para la transferencia de tecnología, centros de control de calidad, asociaciones empresariales, etc.

3.4.7.- *Industrias de apoyo al sector:* Organizaciones con un marcado carácter institucional y sin ánimo de lucro, de los que destacan: órganos reguladores, los gobiernos regionales y locales, las empresas empresariales y sindicales, los medios de comunicación especializados.

3.4.8.- *Industrias y servicios relacionados:* Industrias y servicios productivos como ánimo de lucro que se benefician directamente de la actividad del *clúster*. Éste es el caso de empresas constructoras, las operadoras de telecomunicaciones, las compañías electrónicas, los servicios financieros los proveedores de sistemas informáticos, los servicios de consultorías y asesoramiento jurídico y fiscal, entre otros.

La actividad de cada agente de un clúster y las interrelaciones que se establezcan entre ellos favorecerá el grado de comunicación y fluidez de la información, la disminución de los costos de transacción, la captación de nuevas oportunidades y la capacidad de respuesta a través de la innovación.

Al observar las economías exitosas también se recalca la importancia de desarrollar clúster industriales innovadores, caracterizados por un alto nivel de interacción entre sus firmas (empresas, integrantes, etc.), lo que las habilita, como grupo, a aprender acerca de las cambiantes condiciones económicas, adaptarse y beneficiarse de estas. La naturaleza interactiva de los clúster estimula la innovación y el aprendizaje económico.

Los clúster estimulan la competitividad de tres distintas maneras:

- Incrementando la productividad de las empresas asociadas.
- Potenciando su capacidad de innovación.
- Estimulando la formación de nuevos negocios, lo que expande y fortalece el clúster¹¹.

¹¹ Quiroz, Claudio. 13 de Agosto del 2013. *International Cluster Chile*. Obtenido de ¿Qué es el Cluster?: <http://clustergroup.cl/qes1cluster.htm>

3.5. VENTAJAS DE UN CLUSTER.

Un clúster tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos. En la formación de un clúster se pueden generar diversas ventajas al sector donde esté ubicado, y en base a los factores mencionados, estos serían los más rescatables y dignos de recalcar (Fernández, 2006)¹²:

a.- Las empresas que forman un clúster acaban apoyándose entre sí, de modo directo o inducido, ya que el tejido de relaciones facilita el fluido más libre de información y, con ello. La difusión de las innovaciones tecnológicas y las demandas del mercado. En otras palabras: estas empresas tienen a ser más competitivas en los mercados internacionales.

b.- Los clúster ayudan a las pymes a alcanzar la competitividad en la economía global. Esto se debe a que las capacidades de aprendizajes e innovación de las empresas descansan en la calidad del entorno industrial local y en la calidad de relaciones entre los agentes locales.

c.- Las relaciones de rivalidad generadas en un clúster hacen que se generen spinoffs o “diversificaciones concéntricas”. Todo ello redundará en el aumento de la competitividad del sector analizado y de la prosperidad para el conjunto del territorio.

¹² Fernández, J.M. (2006). Planificación estratégica de ciudades. En J.M. Fernández, *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Editorial Reverté.

d.- Las empresas y los servicios que configuran un clúster tiende a estar geográficamente concentrados, lo cual conserva gran parte del valor añadido generado dentro del mismo territorio.

e.- Un clúster, como todo sistema abierto, tiende a relacionarse con otros clúster existentes en un territorio mediante vínculos verticales y horizontales. Estas relaciones con otros sectores enriquecen, obviamente, el tejido económico territorial.

f.- Los clúster ubicados en el territorio ayudan a establecer una política de desarrollo industrial, ya que se presuponen la existencia de intensas relaciones interempresariales, de colaboración interadministrativa y de cooperación público-privada.

g.- Al formar un clúster, sus integrantes se hacen más atractivos para sus proveedores y para atraer otros nuevos.

Es por todas estas ventajas que Fernández reconoce que los clúster constituyen una manera eficiente de crear riquezas y empleos en un territorio, por lo cual parece justificable y deseable poner en marcha políticas que impulsen el desarrollo de clúster, en el ámbito tanto regional como local.

No obstante, un clúster puede generar ciertos conflictos o desventajas si es que esto se observa desde algunos puntos de vista, por ejemplo:

a.- La falta de estudios y proyectos pueden hacer que la planificación de un Clúster económico no posea la suficiente atracción para el sector empresarial, limitando la cantidad de núcleos empresariales que ingresen a esta.

b.- Una mala planificación y falta de estudios de factibilidad de un clúster, puede afectar la factibilidad industrial de los afiliados.

c.- Durante el proceso de planificación o estudio de factibilidad, redefinir el modelo de clúster de los países desarrollados de acuerdo a las necesidades de la región puede significar una gran inversión en cuanto a tiempo.

Luego de conocer y comprender el concepto de clúster, así como los agentes que forman parte de esto y las ventajas de ser parte de uno, se debe tener claro también cuales son los factores que determinan el desempeño de un Clúster. Para ellos, se analizará la siguiente tabla en la cual se detallan los factores a nivel de país, a nivel del propio clúster y a nivel de las compañías que formen parte de este.

Tabla 1.- Factores que determinan el desempeño de un clúster.

1. AL NIVEL DE PAÍS	2. AL NIVEL DE CLÚSTER	3. AL NIVEL DE COMPAÑÍA
<p>Intervenciones generales: Ambiente macroeconómico Marco regulatorio</p> <p>Intervenciones específicas al sector: Servicios financieros Servicios no financieros</p>	<p>Economías Externas</p> <p>Acción Conjunta</p> <p>Confianza</p> <p>Conectividad</p>	<p>Habilidades</p> <p>Esfuerzos y Aprendizaje Tecnológico</p> <p>Infraestructura física: planta y equipos</p> <p>Condiciones de trabajo</p>

Fuente: Chávez, A. Factores determinantes para el desempeño de los clústers y las políticas para promover la competitividad. 2001

➤ Los determinantes al nivel de país aborda las siguientes ideas:

- **Intervenciones generales:** los clúster se ven beneficiados con la existencia de un ambiente macroeconómico estable, es decir, bajos déficits fiscales, tasas de interés razonables, control de la inflación y una tasa de cambio competitiva para fomentar el turismo entre los distintos países. Por otro lado, este ambiente requiere un régimen de libre comercio, con controles y tarifas de importación reducidas.
- **Intervenciones específicas al sector:** dar soluciones al problema de acceso a capital para las compañías. Las limitaciones financieras reducen la capacidad de inversión de las compañías, por ende, afecta su crecimiento. Por otra parte, se necesitan de servicios para mejorar la producción y los procesos de innovación, así como servicios orientados hacia la comercialización y mercadeo de las compañías.

➤ Al nivel de clúster:

- **Economías externas:** se refiere a los beneficios no estudiados gracias a la proximidad geográfica, tales como creación de mano de obra especializada, difusión de la tecnología y el interés compartido o generalizado de atraer capital.
- **Acciones conjuntas:** son los beneficios planeados al decidir agruparse o formar parte de un clúster, como lo son la cooperación en sus distintos encadenamientos productivos (explicado a fondo más adelante en el capítulo 4).

Para que se pueda hacer un mejor uso o aprovechamiento de los beneficios tanto planeados como los no planeados, se requiere de dos factores:

- **Confianza:** si no hay confianza no se podrá alcanzar la eficiencia esperada al decidir formar parte del clúster.
- **Conectividad:** además de la confianza, se requiere de cohesión a nivel individual como grupal para no ser arrollados por el flujo de productos, tecnología, información y financiero.

➤ Al nivel de la compañía:

Estos son los factores que determinan el desempeño general del clúster. La competitividad va a depender del aprendizaje continuo en cuanto a lo tecnológico y lo que concierne a las mejoras en las compañías en general. El aprendizaje esta dado por: conocimiento, habilidades y esfuerzos para lograr mejoras y un desarrollo estable tecnológico.

La principal limitante puede ser el acceso a capital, dado que el financiamiento inicial significa mucho para las pequeñas y medianas empresas que quieren emerger. Por otra parte, una clave determinante es el proceso de descentralización de los procesos de producción. Los clúster que no cuentan con relaciones de confianza (proveedores confiables) son más propensos a carecer de este proceso de descentralización. Por último, un factor importante es que existan redes entre proveedores, exportadores, compradores, etc.

3.6. CLUSTER DE TURISMO.

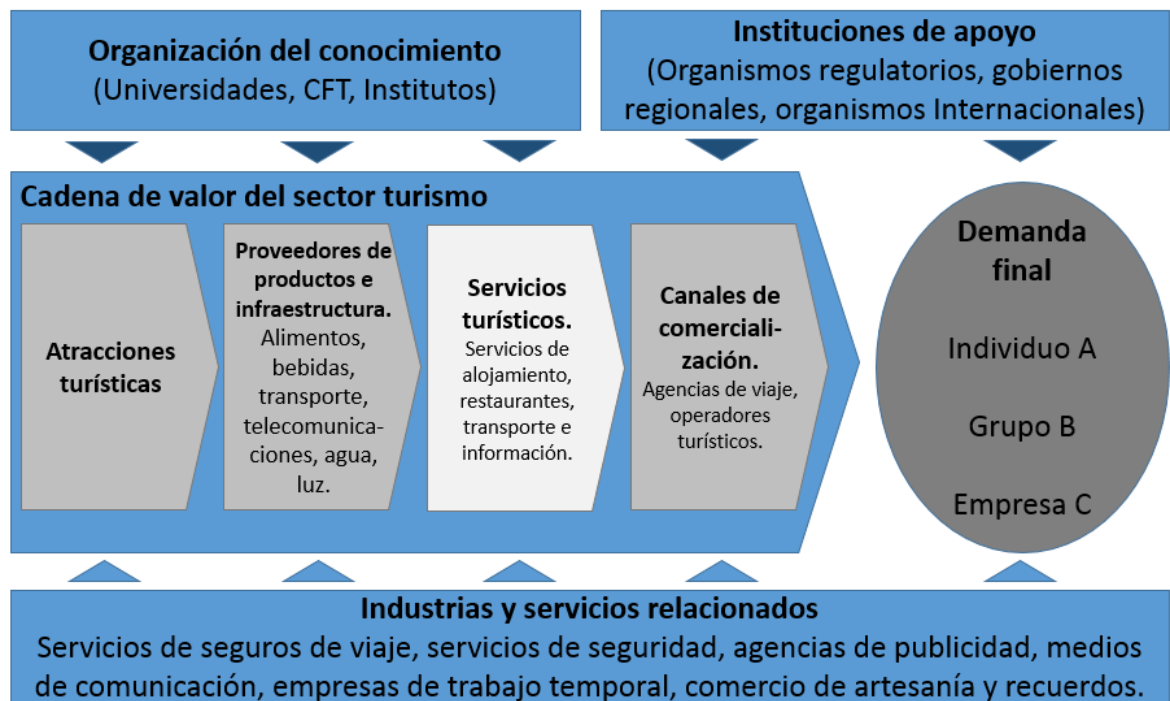
Según Rodríguez (2001¹³), la falta de una relación biunívoca entre la oferta y la demanda turística provoca que la competitividad individual de las empresas del sector esté subordinada a la competitividad colectiva del propio destino. Además de esta importante restricción, las empresas turísticas muestran todas las evidencias de padecer una "miopía estratégica", por lo que parece necesario un cambio de mentalidad empresarial que sirva de base para hacer frente al nuevo panorama competitivo, a través de la instauración de objetivos a largo plazo.

Ante esta situación, la creación de clúster institucionales, como entes con personalidad jurídica propia y que aglutinan los esfuerzos de las empresas e instituciones, se erige en un instrumento válido de política industrial en algunos sectores, principalmente cuando las empresas que los componen se pueden aprovechar del equilibrio que debiera existir entre la cooperación y la competencia, al objeto de explotar las correspondientes ventajas competitivas. Por ello, estos clúster son perfectamente aplicables al sector turístico, donde las empresas debieran buscar la competitividad colectiva del destino, lo que redundará en el éxito individual a través de la conjugación de fuerzas competitivas y cooperativas.

¹³ Rodríguez, M. 2001. La creación de clúster turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 7, N° 3, 2001, pp. 119-138 Universidad de Vigo.

Ahora bien, al hablar de turismo, entendemos que es una de las actividades con mayor peso y potencial futuro dentro del sector de servicios, esto en base a producción y empleo. Al hablar de un clúster de turismo se puede observar una clara jerarquía de agentes y relaciones, lo que le permiten operar como un clúster. Lo anteriormente mencionado se detalla en la siguiente imagen:

Gráfico n° 2: Clúster del sector Turístico.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Fernández, J.M (2006, p. 188)

Cadena del valor se sector turismo:

- *Atracciones turísticas*, corresponde al primer eslabón de la cadena de valor y representan la materia prima alrededor de la cual se origina y se estructura la actividad turística.
- *Proveedores de productos e infraestructuras*, son indispensables para el desenvolvimiento de los operadores turísticos.
- *Servicios turísticos*, como tercer eslabón de la cadena están encargados de satisfacer las diversas necesidades de los visitantes desde el lado de la oferta local.
- *Canales de comercialización*, cuarto eslabón responsable de diseñar, distribuir y comercializar el producto turístico en función de las características y exigencias de la demanda.

Agentes de apoyo a la cadena de valor del sector turismo

- *Organizaciones del conocimiento y las instituciones de apoyo*, no son tan potentes como las de algunos sectores industriales de alto nivel tecnológico, es indiscutible que existen y que dan respuesta diferenciada a las necesidades claves del sector.
- *Industrias y servicios relacionados*, el turismo puede generar un considerable efecto arrastre sobre las economías locales poco desarrolladas, estimulando su crecimiento y la atracción de nuevas actividades productivas.

CAPITULO 4: CLUSTER TURÍSTICO DE MONTEVERDE.

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 (CCT) y se convierte en reserva en el año 1973, 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.

El *clúster* ecoturístico de Monteverde conforma un aglomerado de actividades y empresas que deben su origen, desarrollo y expansión a la creación, en 1973, de la Reserva Bosque Nuboso de Monteverde. Desde entonces esta comunidad es conocida por la biodiversidad singular de los recursos naturales que supo preservar a tiempo, y por haber transformado estos en el principal atractivo turístico de la zona.

4.1. MISIÓN:¹⁴

Dentro del clúster convergen varias organizaciones con diferentes objetivos aunque la mayoría coinciden en una misión general como sería el caso de: protección y manejo, investigación y tecnología aplicada, ambiente y desarrollo humano. Desarrollar, además, proyectos de investigación, educación, protección y restauración de hábitats con

¹⁴ Clúster Turístico Monteverde. 08 de Septiembre, 2013. Obtenido de <http://clusterturisticomonteverde.wikispaces.com/Cl%C3%BAster+Tur%C3%ADstico+de+Monteverde>

el objetivo de cumplir con su misión, conservar, preservar y rehabilitar ecosistemas tropicales y su biodiversidad.

4.2. VISIÓN.

Según Benavides (2008) las empresas que requieren competir a nivel mundial como el caso de Monteverde lo hacen teniendo como base una visión estratégica y de generación de calidad y oportunidad en los productos y servicios que deben ofrecer.

4.3. POLÍTICAS.

Las organizaciones de Monteverde aparecen como el eje integrador y facilitador de los otros componentes del núcleo del clúster. En efecto, el desarrollo del clúster ecoturístico de Monteverde no puede ser explicado sin considerar el liderazgo, las capacidades organizativas y la calidad de las instituciones de Monteverde. La creación del Concejo de Distrito, como gobierno local de excepción, ha contribuido institucionalizar y dar más organicidad a la atención de los problemas, comunales, en momentos en que la expansión del desarrollo turístico más lo requiere. Mientras la refundación de la Cámara de Turismo ha permitido una gestión empresarial más apropiada del destino, mediante acuerdos de cooperación.

4.4. CARACTERIZACIÓN DEL CLÚSTER.

La investigación realizada en torno al clúster 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 clúster 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 (Acuña, Villalobos & Ruiz, 2000).

Según se aprecia en el diagrama 1 (Ver Anexos), en el núcleo del clúster 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 CCT, fundado en el año 1972, y desde entonces con un importante liderazgo en el desarrollo del clúster en cuestión, combinando prácticas conservacionistas e investigación científica. Aunada a dicha reserva, y con características semejantes, se encuentran el Bosque Eterno de los Niños y la Reserva de Santa Elena.

Como se indica por Acuña y Brugnoli (Acuña & Brugnoli, 2007) en Monteverde no estamos en presencia de un típico clúster de localización, por razones de bajo costo,

sino de un clúster, relativamente desarrollado y maduro con una clara orientación hacia la especialización de largo plazo, la innovación en productos y procesos y la gestión ambiental como estrategia empresarial. Esto da una clara evidencia de la madurez con que los habitantes de esta comunidad manejan su política de desarrollo basado en la ecología del sitio.

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, sino que también se eleva el potencial de la zona para posibilitar el desarrollo y consolidación del clúster ecoturístico en estudio (Acuña, Villalobos & Ruiz, 2000).

La educación y la conservación se convierten en los dos ejes principales de acción dentro de la comunidad una vez consolidada un gran área para asegurar la protección de los recursos naturales y siendo la ecología del lugar la principal fuente generadora de turismo y de ingresos económicos se le da al estudio una serie de incentivos entre ellos becas a estudiantes destacados para incentivar la educación como fuente generadora de progreso y bienestar social.

El bosque eterno de los niños fue creado en el año 1988, cuenta con veintidós mil hectáreas, desde su creación es administrado por la Liga Conservacionista Monteverde. En 1992, se crea la Reserva Santa Elena. Esta reserva consta de trescientas hectáreas. Es parte del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, y del Área de Conservación

Arenal Tempisque y es administrada por el Colegio Técnico de Santa Elena. Desde entonces, la Reserva de Santa Elena es parte del núcleo del clúster, ampliando la capacidad de la zona para atender la demanda creciente de turistas del segmento naturalista, lo cual ha contribuido a atenuar los impactos negativos que podrían derivarse de una excesiva visitación de la Reserva de Monteverde.

Desde mediados de la década de los noventa, la oferta turística de Monteverde ha diversificado la oferta turística para dirigirse a otros segmentos del mercado naturalista, mediante procesos de emprendimiento e innovación. En consecuencia, el turismo de aventura y la observación de flora y fauna de la zona, en condiciones controladas, en una variedad de productos y servicios novedosos (verdaderos spinoffs) son hoy un importante componente del núcleo del clúster.

Entre las actividades de turismo aventura destacan: el Sky Trek y el Sky Walk, Selvatura, Cannopy Tour, Aventuras Aéreas, Valle Escondido, Monteverde offroader, Caballeriza el rodeo y Desafío Expeditions. Aventuras Aéreas y Valle Escondido. Estas actividades están destinadas a brindar al turista un paseo sobre las copas de los árboles y entre senderos aéreos, adecuadas para la observación de aves y parte de la fauna. Existe un nuevo componente del núcleo del clúster que está basado en las actividades que permiten al turista observar la flora y fauna de la zona bajo condiciones controladas como jardín de orquídeas, mariposario, insectario y ranario, entre otras.

Otro de los componentes del núcleo del clúster que ha emergido de combinar los atractivos naturales y las actividades agropecuarias tradicionales de la zona (lechería, café y agricultura de subsistencia), dando origen a un nuevo producto turístico, ha sido el agroecoturismo, la versión monteverdense del turismo rural. Otros componentes del núcleo del clúster ecoturístico de Monteverde son:

El Instituto Monteverde es una organización sin fines de lucro, fundada en el año 1986. 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.

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 problemas de infraestructura, o bien de convenios con entidades públicas y el gobierno local o municipalidad, venta de servicios a la comunidad y donaciones, entre otras formas. Con ello se cumple 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 clúster ecoturístico.

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. Los guías de la Asociación se han organizado para brindar 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. 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.

En torno a tales atractivos turísticos se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales mediante encadenamientos productivos.

4.5.- TIPOS DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.

4.5.1. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS HACIA ATRÁS.

Se denominan en la literatura sobre clúster encadenamientos hacia atrás, como las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con el ecoturismo, se destacan en Monteverde aquellas inversiones cuyo fin es brindar hospedaje, alimentación e información de cierta calidad a los turistas.

Entre los encadenamientos productivos hacia atrás directamente relacionados con el núcleo del clúster, destacan, en orden de importancia: los segmentos de hospedaje, alimentación y los operadores de tours, sin embargo las opciones gastronómicas independientes son relativamente menos desarrolladas, aun cuando el destino cuenta con una oferta creciente de restaurantes de calidad destacando Los restaurantes Tramonti, Johnny's y De Lucia.

Los operadores de tours, que mueven una parte importante de los turistas que visitan Monteverde, están localizados en San José y cumplen una función de intermediación entre los empresarios turísticos de la zona y los operadores de tours mayoristas internacionales.

Algunos de estos operadores de tours de capital nacional o extranjero que operan desde San José son Swiss Travel, Horizontes y Costa Rica Expedición, esta es la única

empresa integrada verticalmente establecida en la zona, propietaria del Hotel Monteverde Lodge.

No obstante, recientemente se ha desarrollado en la zona un segmento de operadores de tours, propiedad de las empresas de turismo de aventura, como parte de una estrategia de negocios de llegar a los turistas que visitan la zona por cuenta propia, y organizan en el sitio su plan vacacional.

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 clúster y elevar su competitividad. Estas últimas han sido llamadas encadenamientos hacia adelante, hacia arriba y hacia abajo. En el diagrama del clúster en cuestión se aprecian tales tipos de empresas y actividades, las cuales muestran cierta tendencia a multiplicarse conforme se incrementa el turismo.

4.5.2. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS HACIA DELANTE.

Entre los encadenamientos productivos hacia delante que más desarrollo han tenido, resultado del afloramiento y expansión que muestra el clúster ecoturístico de Monteverde, destacan el turismo cultural y el turismo educativo y/o de idiomas.

El turismo cultural tiene dos componentes: por un lado, las galerías de arte y la artesanía sofisticada, y por otro, el Festival de la Música.

El turismo educativo y de idiomas, representado por el Instituto Monteverde y el Centro de Idiomas son responsables de la creciente afluencia de estudiantes, muchos norteamericanos, que visitan Monteverde por periodos prolongados, durante los meses de primavera/verano en el hemisferio norte.

Dentro de los encadenamientos hacia delante también ha surgido otras empresas, tales como: cafés Internet, lavanderías, bienes raíces, fábricas de muebles, librerías, entre otras, evidenciando la dinámica creciente que tiende ser característica del clúster.

4.5.3. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO.

Los encadenamientos hacia arriba y hacia abajo destacados en el diagrama del clúster 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 clúster 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, esta fue la primera actividad productiva desarrollada en la zona mucho antes de que ésta fuese considerada un atractivo turístico.

Entre los encadenamientos hacia arriba, destacan dos actividades agroindustriales tradicionales: la fábrica de quesos y la actividad cafetalera, ambas desarrolladas y consolidadas mucho antes de que la expansión turística tuviera lugar en Monteverde. Ambas actividades son sin lugar a dudas, la fuente de acumulación originaria de recursos (capital y tierra) y capacidades empresariales, que han hecho posible el cambio y la transición a las actividades ecoturísticas.

Coope Santa Elena, fundada el 1971, con el fin de brindar a los productores venta de insumos, abarrotes, asesoría y recolección y beneficiado del café. Provee café gourmet a los principales establecimientos turísticos de la zona y comercializando un parte importante de producto como souvenir entre los turistas que visitan Monteverde.

Dentro de los encadenamientos hacia abajo la calidad y regularidad de los servicios básicos de luz, telecomunicaciones, agua, soporte importante de la actividad turística, han facilitado el desarrollo del clúster.

4.6. IMPACTO DEL CLÚSTER DE MONTEVERDE

Desde la formación del clúster ecoturístico ubicado en Monteverde, se han generado cambios en varios aspectos en la zona. Muchos de estos cambios se han tratado en los congresos que se realizan en Costa Rica. Es importante destacar que tales aspectos fueron 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 clúster como de la competitividad del mismo es crítico.

“El clúster 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).

Como bien se menciona en la cita anterior, el clúster, pese a presentar defectos, viene madurando y mostrando mejoras desde hace más de 15 años. Estas mejoras impactan directamente en la población donde se encuentra. Dentro de los impactos más

grandes que se pueden mencionar está la fundación de dos escuelas bilingües que proporcionan, que como bien se dijo al comienzo de la tesis, éstas brindan el inglés esencial para atender a los miles de turistas nacionales e internacionales que visitan el clúster. Dentro de las escuelas encontramos el Colegio Técnico de Santa Elena, el cual es un centro educativo de segunda enseñanza creado en el año 1977 y que entre otras materias brinda capacitación en especialidades como ecoturismo y agroecología.

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.

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. 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. 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. 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.

El ICT (Instituto Costarricense de Turismo) estableció un plan estratégico que contempla que el 76% del personal de la industria hotelera requiere capacitación. El principal oferente de capacitación turística es el ya mencionado Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), pero los empresarios no siempre responden oportunamente a las necesidades de capacitación.

Frente a las cifras presentadas por el ICT, el INCAE¹⁵ recomendó en esa oportunidad ampliar la cobertura escolar básica, considerando que ello redundaría en mayor ventaja competitiva al clúster. Particularmente, reforzar la segunda lengua y fortalecer la informática contribuirían a crear factores distintivos. Sin embargo, también señaló que las empresas turísticas deben invertir en capacitación de su personal. Según

¹⁵ INCAE Business School es una escuela de negocios latinoamericana, fundada en 1964 como Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.

dicha institución, para desarrollar un clúster de clase mundial, las instituciones educativas han de tener calidad mundial. En esto, las empresas turísticas tienen que ejercer un papel activo y directo.

El año 2000 el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional de Costa Rica realizó una encuesta a actores claves, empresarios y trabajadores en Monteverde (Resultados completos en Anexos). Algunos de los resultados ya fueron mencionados en párrafos anteriores. Ahora bien, al preguntarle 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 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 encuesta señaló que la fuerza de trabajo vinculada a dicho clúster 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 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 clúster en estudio.

Pese a los resultados mencionados, entre las metas de corto y mediano plazo que se propone el 60,0 por ciento de los trabajadores es prepararse y capacitarse. 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. Como gran dato, de los trabajadores que consideran que es importante capacitarse, el 54,3 por ciento quiere mejorar su nivel de inglés.

Además de capacitarse, los trabajadores tienen claro que la experiencia representa uno de los principales requisitos exigido por los empresarios, el 38,1 por ciento de los asalariados señaló tal aspecto. No obstante, existe también un 31,0 por ciento de los trabajadores del sector destacaron que el empresario no les exigía ningún requisito. De todos los trabajadores, el 52,4 por ciento considera que la capacitación se las ha dado el trabajo y la experiencia.

Por otra parte, hablando de los cambios que afectan a la comuna a partir del desarrollo turístico en la zona, los actores claves del clúster consideran que el incremento de empleo e ingresos significa un 50,0 por ciento de los principales cambios socio-culturales, sin embargo, los trabajadores consideran como el punto mencionado como el más importante con un 83,3 por ciento. Lo anterior lleva directamente a un mejoramiento del nivel de vida de la población, con un 43,8 por ciento de acuerdo a los actores clave y un 23,8 por ciento según los trabajadores.

Al dirigir el tema hacia la inserción laboral, el 12,5 de los actores claves trata de poner su propia empresa y el restante ofrece sus servicios a empresarios. De los que empezaron su empresa relacionada al turismo, el 40,0 por ciento de los empresarios dice que se inició debido al boom turístico que viene en crecimiento en la zona desde los años 90 y el 30,0 por ciento debido a que tenía conocimiento del tema. Ahora bien, al preguntarle a ellos por beneficios obtenidos luego de la instauración de la Ley de Incentivos Turísticos, el 50,0 por ciento dice que no han recibido beneficio alguno, y un 40,0 por ciento desconoce cuales podría tener.

Pese a que el 93,3 por ciento de los empresarios dicen que la inversión inicial fue con capital propio, los resultados parecen ser buenos, debido a que un 43,3 por ciento piensa en ampliar su empresa.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de elaborar un marco teórico en el cual se detalló claramente el significado de los temas claves para esta investigación, pude dar cuenta que un “clúster” (explicado en palabras simples como un aglomerado de empresas de un determinado sector industrial en un área geográfica específica, en el cual las empresas tienen la posibilidad de asociarse para obtener beneficios y recursos para generar una mayor ventaja competitiva) ayuda, potencia e incrementa la productividad de las empresas que se hacen parte de este. Por otro lado, lo que muestran las tendencias es que cuando las PYMES se aglomeran y se hacen parte de un clúster, se hacen más atractivas para la inversión extranjera. Esto queda demostrado en el Clúster Ecoturístico de Monteverde, en el cual uno de sus principales atractivos es el Bosque Eterno de los Niños, que pudo ser vendido, lo cual fue revertido por el aporte de niños y organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo. El 18 de Septiembre del año 2007 la UNESCO declaró el Bosque como parte de la Reserva de la Biósfera Agua y Paz.

Refiriéndome al impacto pude observar, de acuerdo a lo que reflejó la encuesta a trabajadores, empresarios y actores claves del clúster (presentada previamente en el desarrollo de esta tesis), que desde la creación de este, se generaron más empleos y mejores ingresos, lo que conlleva a un mejoramiento en la calidad de vida de la población. De la misma manera, se muestra una tendencia al aumento de la educación y capacitación de la gente de la zona, teniendo claro que estos dos factores están

relacionados tanto con los empleos como el nivel de ingreso que puedan llegar tener las personas. Para fortalecer lo mencionado anteriormente es que se crearon dos centros educacionales bilingües para la formación de personas íntegras que puedan acceder a las distintas áreas de la industria del turismo, tanto a visitas del medio local como internacional. Además se crearon instituciones dedicadas a la capacitación y aprendizaje, las cuales trabajan en conjunto con las empresas del medio local.

Por otra parte, además de hablar del impacto en los habitantes, se debe considerar el impacto ecológico que ha sufrido la región, teniendo un aumento en las reservas y áreas protegidas, junto a una mayor sensibilización y generación de conciencia en la población, quienes tienen claro que al cuidar el medioambiente, están cuidando un patrimonio y, a su vez, lo que puede ser su fuente laboral.

Considerando lo anterior como un todo, es que doy cuenta del éxito de lo acontecido en Monteverde, que pese a tener falencias en relación al apoyo brindado por el gobierno o las empresas que aún no apoyan o no acceden a capacitar a su personal, igual se observa un incremento en el turismo de la región, donde históricamente se ha incluso cuadruplicado la cifra de visitantes. Este clúster ha sido un gran referente para la formación de otros a nivel mundial, pudiendo ser claramente una base de conocimiento para comenzar un proyecto de esta categoría en la región de Valparaíso.

Profundizando en la investigación es que noté como el clúster tiene claramente establecidos sus encadenamientos productivos, permitiendo así un buen actuar en todos sus sentidos. Se puede hablar de un clúster con un grado de formación bien establecido, pero aún los empresarios, que son parte muy importante en el funcionamiento de este, están un tanto desconformes debido al bajo compromiso y poco apoyo que sienten de parte del gobierno. Sin embargo, consideran que aún así, el clúster se potencia año a año, fortaleciendo los negocios, los empleos y la calidad de vida de las personas, punto en el que convergen las visiones de los distintos actores claves.

Al finalizar esta tesis pude observar varios puntos en común con la región de Valparaíso, debido a sus atractivos turísticos, patrimonios y áreas verdes. Asimismo, el gran número de pymes y empresas relacionadas al sector del turismo. Por otra parte, esta industria tiene una gran relevancia para los municipios de esta región, la cual consideran ampliamente en términos de presupuesto. Los factores mencionados pueden ser una sólida base para el posible Clúster Turístico de Valparaíso.

RECOMENDACIONES

En las páginas previas detallé ampliamente las ventajas y los puntos altos del clúster de Monteverde, sin embargo hay algunos temas que se podrían mejorar para fortalecer el funcionamiento y la estabilidad de la zona. Las recomendaciones son:

- Apoyo del gobierno. Al revisar los resultados de la encuesta realizada a los empresarios es que noté que en su mayoría concuerdan en el poco apoyo gubernamental y los pocos incentivos que hay para potenciar el turismo en la zona. Establecer un plan de turismo junto con las principales empresas relacionadas en esta industria podría mitigar los pocos ingresos que se tiene en las temporadas bajas.

- Mayor acceso a capacitación. De acuerdo a lo analizado, los trabajadores comprenden la importancia de capacitarse, además de lo referente a su área laboral, en el aprendizaje y manejo de una segunda lengua, principalmente el inglés. Un tema tratado fue el acceso que les otorga la empresa a su personal, el cual no cuenta con un porcentaje muy alto, es por lo anterior que se recomienda la entrega de incentivos para dicho fin, ya sea monetario (subsidio para que el empleado busque capacitación por su cuenta) o que genere un plan en conjunto al Instituto Nacional de Aprendizaje.

- Migración de trabajadores. Debido al éxito del clúster de Monteverde es que un gran número de personas comenzó a buscar trabajo en esta zona, lo que ha aumentado el número de residentes, por ende, se hace necesario establecer un plan urbano que considere a la población actual y la proyectada en el corto plazo, teniendo en cuenta los servicios básicos, para poder mantener el buen índice que resaltó en la encuesta sobre la aprobación al mejoramiento en la calidad de vida.

- Fortalecer época baja. Como ya mencioné en la primera recomendación, todos los actores del clúster reconocen una marcada época baja durante el año, la cual provoca, en cierto modo, una crisis económica, debido a los bajos ingresos que se generan. Para resolver esto se podrían presentar proyectos a empresas e instituciones otorgándoles descuentos o convenios para realizar actividades en las épocas de baja afluencia de público, asimismo a colegios, escuelas y liceos para realizar actividades recreativas, las cuales puedan instruir acerca del ecoturismo, para generar conciencia en la población desde temprana edad.

- Enfocarse en el turista nacional. Otra opción para solventar la crisis de la época baja es enfocarse en la gente de la zona, además de lo mencionado en el punto anterior de planes especiales a empresas y centros educacionales, mantener ofertas para público general.

- Imagen internacional del clúster de Monteverde. Por último, pero no menos importante, es que se recomienda seguir fortaleciendo la imagen que Monteverde tiene a nivel mundial, que como bien dije, ha sido un referente para la creación de otros clúster similares en distintos países, generando una base sólida de información y conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, Marvin, & Brugnoli, Alberto. (2007). Encuentros. Innovación en el Clúster Ecoturístico de Monteverde: Un estudio de innovación regional. *REVISTA CENTROAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES* , 115-144.

Acuña, Marvin, Villalobos, Daniel, & Ruiz, Keynor. (2000). *El Clúster Ecoturístico de Monteverde, Costa Rica*. Heredia: Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible. Universidad Nacional.

Benavides, S. (II Semestre 2008). Encadenamientos productivos y Clusters: una estrategia para fortalecer Micro y Pequeñas empresas del turismo rural. *Revista Geográfica de América Central*. N° 42 , 113-129.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: Magisterio, Mesa Redonda.

Chávez, A. (2001). *Factores determinantes para el desempeño de los clústers y las políticas para promover la competitividad*. USA.

Fernández, José Miguel. (2006). *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos* (pp. 190-191). Barcelona: Editorial Reverté.

Hunziker, Walter, & Krapf, Kurt. (1942). Fundamentos de la Teoría General del Turismo.

Inman, Crist, & Segura, Gustavo. (Noviembre, 1998). *Turismo en Costa Rica: La Visión a Largo Plazo*. INCAE.

Los Clústers como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (2004). *Cuadernos de Gestión* , Vol. 4, N° 1, 57.

New England Ski History. (2002). *Stowe Mountain Resort History*. Visitado el 25 de Marzo, 2014, <http://www.newenglandskihistory.com/Vermont/stowe.php>

OMT. (2005-2007). *Organizacion Mundial del Turismo*. Rescatado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Porter, Michael (1998). *La Ventaja Competitiva de las Naciones (The Competitive Advantage of Nations)*. New York: The Free Press, parte de Simon and Schuster Inc.

Quiroz, Claudio. (n.d.). *¿Qué es un Cluster?* Visitado el 13 de Agosto, 2013, Interntional Cluster Chile: <http://clustergroup.cl/qes1cluster.htm>

Rodriguez, M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, N° 3 , 119-138.

Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.

The International Ecotourism Society. (1990). *What is Ecotourism*. Visitado el 26 de Mayo, 2014, <http://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism>

Visit Costa Rica. (2014, Mayo 7). Rescatado de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/informacion.asp>

Visit Costa Rica. (2014, Mayo 7). Rescatado de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/economianegocios.asp>

TABLA 2

**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 está 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 Cuáquera	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 3	
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
Qué 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	20.0
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 4	
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
Restaurants	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 Quáquera	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	
Precios bajos	30.0
Crédito	16.7
Calidad	36.7
Descuentos	6.7
Disponibilidad	23.3
Cercanía	6.7
Servicio domicilio	13.3
Beneficios de los proveedores externos	
Buenos precios	43.3
Complementariedad	30.0
Calidad	26.7
Diversidad	10.0
Procedencia de los consumidores	
Locales	35.0
Extranjeros	80.0
Turistas Nacionales	15.0
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
Quáqueros	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
Servicios o actividades que han incidido en el desarrollo de la empresa 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 el desarrollo de la actividad turística en la zona	
Recursos Naturales atractivos	50.0
Iniciativas empresariales hoteleros, CCT)	23.3
Servicios Públicos	3.3
Organización	10.0
Conciencia Conservacionista	13.3
Factores han frenado el desarrollo de la actividad turística en la zona	
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	30.0
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 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
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
No	23.3
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