

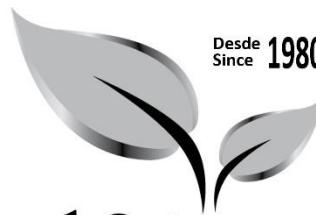
Acuña, Marvin; Villalobos, Daniel; Ruiz, Keynor  
Ecoturismo, ambiente y desarrollo local en Monteverde  
Revista de Ciencias Ambientales, vol. 31, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 1-20  
Universidad Nacional  
Heredia, Costa Rica

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=665070699001>



# Revista de CIENCIAS AMBIENTALES

## Tropical Journal of Environmental Sciences



**Ecoturismo, ambiente y desarrollo local en Monteverde**

***Ecotourism, Environment and Local Development in Monteverde***

**Marvin Acuña <sup>a</sup>, Daniel Villalobos <sup>b</sup> y Keynor Ruiz <sup>c</sup>**

<sup>a, b y c</sup> Los autores son economistas, son profesores e investigadores en la Universidad Nacional, Costa Rica.

**Director y Editor:**

Dr. Eduardo Mora-Castellanos

**Consejo Editorial:**

Enrique Lahmann, IUCN , Suiza

Enrique Leff, UNAM, México

Marielos Alfaro, Universidad Nacional, Costa Rica

Olman Segura, Universidad Nacional, Costa Rica

Rodrigo Zeledón, Universidad de Costa Rica

Gerardo Budowski, Universidad para la Paz, Costa Rica

**Asistente:**

Rebeca Bolaños-Cerdas



Los artículos publicados se distribuyen bajo una Creative Commons Reconocimiento al autor-No comercial-Compartir igual 4.0 Internacional (CC BY NC SA 4.0 Internacional) basada en una obra en <http://www.revistas.una.ac.cr/ambientales>, lo que implica la posibilidad de que los lectores puedan de forma gratuita descargar, almacenar, copiar y distribuir la versión final aprobada y publicada (*post print*) del artículo, siempre y cuando se realice sin fines comerciales y se mencione la fuente y autoría de la obra.



# Ecoturismo, ambiente y desarrollo local en Monteverde

MARVIN ACUÑA, DANIEL VILLALOBOS Y KEYNOR RUIZ

## Resumen

Se presenta los resultados de un estudio que procuró definir el potencial de la riqueza natural, y otros determinantes, en la formación y desarrollo del *cluster* ecoturístico en Monteverde (Costa Rica). Se muestra el aprovechamiento económico exitoso de la riqueza natural del lugar, la contribución del capital en el desarrollo de la zona, el tipo y calidad de los vínculos entre los agentes económicos y su impacto en la competitividad y sustentabilidad de las actividades vinculadas al *cluster*. Se indica en qué medida la gestión ambiental constituye un eje estratégico en dicho *cluster* y, también, el grado de articulación y relacionamiento alcanzado por las diferentes actividades emergidas alrededor de los atractivos ecoturísticos de Monteverde. Asimismo, se evidencian las fortalezas y debilidades de esa actividad, identificando el rol de las políticas públicas en el marco de las acciones individuales y/o concertadas necesarias para elevar la cohesión, competitividad y sostenibilidad del *cluster*.

The results of a study that tried to define the potential of the natural wealth, and other determinants, in the formation and development of the ecotouristic cluster in Monteverde (Costa Rica) are presented: the successful economic use of the natural wealth of the place, the contribution of the capital in the development of the zone, the type and quality of the bonds between the economic agents and their impact in the competitiveness and sustainability of the activities related with the cluster. It's indicated to what extent the environmental management constitutes a strategic axis in this cluster and, also, the degree of articulation and relationship reached by the different activities emerged around the ecotouristic attractions of Monteverde. Also, the strengths and weaknesses of that activity are demonstrated, identifying the roll of the public policies within the framework of the individual and/or arranged actions necessary to elevate the cohesion, competitiveness and sustainability of the cluster.

Monteverde fue conocido por medio de la Reserva Biológica Bosque Nuboso Monteverde mucho antes de llegar a ser uno de los principales destinos ecoturísticos del mundo. La Reserva atrajo la atención de la comunidad científica internacional tan pronto como los primeros estudios sobre la zona hicieron de conocimiento público la singularidad y la notable riqueza de su biodiversidad. El interés científico inicial atrajo posteriormente al turismo comercial a la zona y muy pronto la Reserva llegó a ser el principal atractivo turístico de la región. No obstante, la singularidad de Monteverde radica no solo en sus recursos naturales protegidos sino también en que es el asiento de una comunidad rural innovadora, emprendedora y próspera que, con no pocos errores y desaciertos, ha logrado conciliar los objetivos propios de su desarrollo económico y social con la preservación de los recursos de su entorno natural. Youngblood se refiere a Monteverde de la siguiente manera: "Monteverde and the Monteverde Cloud Forest offers an excellent microcosmic example of the intricate problem facing Costa Rica: a community and nature reserve, both of which are as vulnerable as they are profitable" (Youngblood 1991: 5).

Monteverde fue fundado en 1951 por 12 familias cuáqueras (un total de 40 personas) provenientes de Alabama, Estados Unidos, quienes adquirieron 3.000 acres de montaña de los que solo dos tercios fueron ocupados para actividades productivas. Mientras por el acicate de la cultura agrícola dominante la expansión de la frontera agrícola y su columna de avanzada, la ganadería extensiva, llevaban a la destrucción y a un pobre aprovechamiento de los bosques naturales de la zona, los cuáqueros viraron hacia prácticas agrícolas más sostenibles, no solo frenando el avance sobre la frontera agrícola sino también destinando esas áreas a la regeneración y a la conservación hasta entregarlas en 1971, para su administración, al Centro Científico Tropical, convirtiéndose en 1973 en la Reserva Bosque Nuboso de Monteverde. En los años posteriores, mediante donaciones y adquisiciones financiadas con fondos internacionales, la Reserva se ha ampliado hasta superar los 25.000 acres.

Mundialmente, Monteverde se destaca, entre otras razones, por su diversidad de vida silvestre, en torno a la que en los últimos 15 años han proliferado los más variados negocios asociados al turismo sobre la base de atractivos turísticos que solo recientemente han adquirido tal estatus: la riqueza natural, el modo de gestionar actividades productivas y de servicios, la calidad humana, el desarrollo de una cultura ambientalista por parte de la comunidad habitante y, asimismo, su historia, conforman el eje principal del auge de dichos negocios. Recientemente cobra importancia la competencia por los factores y recursos disponibles en la zona, como tierras y mano de obra, factores que han visto incrementado su precio de manera exorbitante. Existe un desplazamiento espacial de las actividades agrícolas y pecuarias y una fuerte migración foránea atraída por el auge del turismo, entre otros efectos (Incae 1996).

Marvin Acuña, Daniel Villalobos y Keynor Ruiz, economistas, son profesores e investigadores en la Universidad Nacional. Este artículo tiene como base la investigación sobre el *cluster* ecoturístico de Monteverde, en la que se contó con la colaboración del Proyecto Energía, Ambiente y Pobreza, desarrollado en el marco del convenio entre Cinpe-Universidad Nacional y Escuela de Administración y Empresa de Bergen. Noruega.

El análisis del *cluster* ecoturístico de Monteverde que a continuación se presenta se inicia con una visión general de la dinámica económica del sector turismo costarricense. Para esto, lamentablemente, la información disponible fue insuficiente, por lo que algunos indicadores socioeconómicos de la dinámica de tal sector no podrán ser considerados. En esas coordenadas se hará una breve referencia a ciertos criterios en torno al *cluster* turístico costarricense según algunos estudios. Respecto del *cluster* ecoturístico de Monteverde se presenta los resultados de la investigación de campo, en la que se aplicó una entrevista estructurada dirigida a empresarios y trabajadores ligados a las actividades turísticas en la zona y a diversas organizaciones locales denominadas aquí actores clave. En total se entrevistó a 30 empresarios, 42 trabajadores y 15 actores clave que representan los principales componentes del *cluster* en estudio. Mediante la entrevista se recolectó información en torno a una serie de aspectos relacionados con la dinámica y el tipo y la calidad del *cluster*-aspectos claves para calificar su éxito. Algunos de los temas planteados son de carácter general y otros específicos, entre los que algunos se aplican a los tres grupos de entrevistados indiferentemente. Para los empresarios los temas tratados fueron: la inversión, la gestión ambiental, el empleo, la capacidad instalada y su ocupación, la percepción en torno al desarrollo de los principales atractivos turísticos de la zona, los tipos de vínculos y estrategias de inserción en el *cluster*, la relación entre sostenibilidad y competitividad en el *cluster*, el papel del estado y de sus instituciones locales, las debilidades y fortalezas del *cluster*, el papel de los actores claves, la competencia y la innovación en el *cluster*, el vínculo y la organización gremial y las condiciones laborales. A los actores clave y a los trabajadores se les consultó también sobre los impactos socio-económicos y culturales del turismo en la comunidad, sobre los beneficios generados a nivel comunal, sobre los programas de gestión ambiental que lleva a cabo la comunidad y el sector empresarial, sobre el tipo y la calidad de los vínculos a nivel organizacional y sectorial, sobre las estrategias de acción económica, social y ambiental y sobre la calidad de vida.



Monteverde, Costa Rica

# **El cluster ecoturístico de Monteverde**

## **Aspectos generales**

Monteverde es un distrito de la provincia de Puntarenas, Costa Rica, circundado entre otras localidades por Santa Elena, Cerro Plano, San Luis, Cañas, San Rafael, Tornos, Turín y La Cruz. Dicho distrito limita al norte y al oeste con el cantón de Abangares (provincia Guanacaste), al este con la provincia de Alajuela y al sur con la zona de Guacimal, Puntarenas. El clima de Monteverde varía de templado a frío, con temperaturas promedio de 20 °C, siendo octubre y noviembre los meses más marcados de la época lluviosa. La geografía de la zona es variada y elevada, con altitudes entre 1.200 y 1.800 metros. Los mayores problemas que presenta Monteverde están relacionados con el tipo y la calidad de las vías de acceso y los medios de transporte. La población de la zona es de carácter rural y se concentra especialmente en las comunidades Santa Elena y Cañas, en Abangares. Según registros estadísticos de la Clínica Monteverde, la población total de Monteverde es de 4.600 habitantes aproximadamente, con una distribución de 171,23 por kilómetro cuadrado. Por problemas de inscripción, evasión de seguros por parte de los patronos y del alto flujo migratorio no se conoce con exactitud el tamaño de la población en la comunidad.

Asimismo, se ha estimado que en esa comunidad predomina la población joven: aproximadamente el 44 por ciento de ella se encuentra en el rango 0-19 años de edad, dominando los menores de 15 años y siendo iguales en número los hombres y las mujeres; el 41 por ciento se ubica en el rango 20-49 años de edad; el 15 por ciento es mayor de 50 años, y la población de más de 60 constituye el 8 por ciento del total, del cual el 50,5 por ciento son varones.

Aunque la cantidad de la población económicamente activa no se conoce con exactitud debido en especial a que mayoritariamente los empresarios no reportan bien el número de empleados activos, la Clínica de Monteverde ha estimado que dicha población es cercana a las 3.700 personas, lo que representa más del 80 por ciento de la población asentada en la zona. La mayor parte de la gente que habita Monteverde es local, pero con el desarrollo del ecoturismo se ha incrementado la población procedente de otras regiones del país. Se estima que el 95,2 por ciento de la fuerza de trabajo se desempeña en labores relacionadas con actividades turísticas.

Según la Clínica de Monteverde, en 1999 se anotó un total de 966 estudiantes que asisten a educación primaria y secundaria. En la comunidad existen seis escuelas públicas, y tres privadas en las que está matriculado cerca del 20 por ciento de los estudiantes de primaria. Estas escuelas brindan también educación secundaria hasta el noveno año. En la zona solo hay un colegio público, creado en 1977, que en el año 2000 registró 315 estudiantes, mostrando un crecimiento de 25 por ciento respecto del año anterior; en él se brinda capacitación en ecoturismo y agroecología y su dirección estima que la deserción es aproximadamente del 15 por ciento, concentrándose mayoritariamente en el séptimo nivel de colegiatura, o sea, el primer año de estudios secundarios.

## **Actividad ecoturística**

De acuerdo con la encuesta aérea de 1998, Monteverde ocupa el primer lugar visitado en temporada alta por los turistas extranjeros según el promedio de noches de estadía, seguido muy cercanamente por la península de Osa. No obstante, en temporada baja dicho destino turístico apenas ocupa el penúltimo lugar visitado, debido básicamente a la alta pluviosidad e intensidad de la humedad y del frío. Los turistas europeos y canadienses son los que mayor número de noches promedio permanecen en Monteverde: en temporada alta los europeos hacen estadías promedio de 7,3 noches y los canadienses de 7,5; en la baja aquéllos la hacen de 5,0 y éstos de 3,9. Las estadías de los estadounidenses son, en la alta, de 5,9 noches promedio y, en la baja, de 2,2. Según los hoteleros, los turistas internacionales pernoctan en promedio 1,9 noches (o entre una y tres noches) en un hotel de Monteverde; siendo su gasto promedio -durante el tiempo de alojamiento en un hotel- de \$52,75; sin embargo, los hoteleros de los establecimientos más lujosos aseguraron percibir entre \$50 y \$100 promedio por turista por día.

Aproximadamente 50.000 turistas extranjeros visitan anualmente la comunidad de Monteverde. En respuesta a esa importante afluencia turística, la aparición y el crecimiento de nuevas actividades y empresas que proveen diversos bienes y servicios relacionados han sido continuos: servicios de hospedaje, gastronomía e información turística y los relacionados con ofertas de nuevos atractivos turísticos. La mayor parte de estas empresas y actividades se localizan y distribuyen de la siguiente forma: en Santa Elena, 23,3 por ciento; en Monteverde, 33,3 por ciento, y en Cerro Plano, 40 por ciento. El 63,4 por ciento de los establecimientos consiste en: hoteles (26,7 por ciento), restaurantes (16,7 por ciento) y cabinas (20 por ciento). El resto de los negocios se dedican al comercio o actividades relacionadas con las agencias de viajes, servicios de transporte y otros. El 56,7 por ciento de las empresas en cuestión son de carácter familiar, mientras que el 36,7 por ciento están conformadas por sociedades anónimas. El 80 por ciento de los empresarios de la zona reportó que el turista al que atiende en su negocio es extranjero, lo cual refiere a la calidad internacional de los atractivos turísticos y de los servicios brindados por los negocios asociados a los mismos.

En cuanto a capacidad de oferta turística de hoteles, cabinas y restaurantes, se registró que en la zona en promedio cada hotel posee 25,4 cuartos y 55,9 camas, con 2,2 camas por cuarto; mientras, cada cabina en promedio tiene 5,6 cuartos y 18,4 camas, con 3,3 camas por cuarto. Los hoteleros aseguraron que el nivel de ocupación promedio en su empresa es 81 por ciento en temporada alta y 36,4 por ciento en temporada baja. Los restaurantes (cuadro 2) tienen, cada uno, un promedio de 18,8 mesas para cuatro personas cada una.

Del total de empresas solo el 10 por ciento se benefició de los esquemas de incentivos estatales para el desarrollo de las inversiones turísticas. Y de la totalidad de empresarios de la zona el 53,3 por ciento aseguró no haber recibido ningún tipo de certificación. Los empresarios que dicen beneficiarse de algún tipo de incentivo afirman que éstos sirven para disminuir costos y ampliar o mejorar las instalaciones. De los 27 hoteles existentes en la zona 20 no han



Monteverde, Costa Rica

recibido la calificación de tres estrellas otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Curiosamente, solo seis empresas aparecen (en marzo 2000) con declaratoria turística en el registro del ICT, correspondiendo la mayoría de ellas (tres de un total de seis) a grandes hoteles de la zona (de tres estrellas, de 27 o más habitaciones y de 27 o más empleados).

Los grandes hoteles suelen contratar entre 25 y 30 empleados en temporada alta. Mientras, el empleo que en promedio genera cada empresa en Monteverde es de 16,2 trabajadores en temporada alta y de 12 en la baja, lo que significa que en esta última cerca del 25 por ciento de los empleados no son contratados. El nivel de ocupación en tales negocios es aproximadamente del 80 por ciento en temporada alta, mientras que en la baja es cercano al 37 por ciento. Tomando en consideración que el promedio de empleados contratados por los empresarios de la zona es de 16,2 personas en temporada alta, se determina que la mayor parte de tales negocios son medianos.

En cuanto al origen de la inversión de las empresas existentes en Monteverde, se encontró que el 90 por ciento es nacional, y de éste el 60 por ciento es local. Solo el 6,7 por ciento de la inversión turística en Monteverde es de origen extranjero. El 93,3 por ciento del financiamiento de las inversiones corresponde a capital propio, del cual el 46,4 por ciento se llevó a cabo mediante créditos bancarios, principalmente del Banco Nacional de Costa Rica. Respecto de estos créditos es notable que los saldos acumulados en el mismo mes de cada año -por lo menos hasta 2000- se incrementan abruptamente, lo que denota que la inversión en turismo se aceleró desde 1999. Según información de la agencia del Banco Nacional en Santa Elena -Monteverde- el desarrollo de inversiones en

hotelería acaparó en junio de 2000 aproximadamente el 80 por ciento del crédito total destinado al turismo en la zona. La actividad del transporte turístico en la zona acaparó en ese momento el 18 por ciento de dicho crédito. Con respecto al desarrollo de las inversiones ligadas al ecoturismo, de las entrevistas a los diversos actores se desprendió que entre las mayores fuentes de impactos negativos destaca la ausencia de criterios y controles (planes de manejo y/o zonificación) en la localización de las inversiones en infraestructura; existen demasiados hoteles, lo que implica un elevado grado de competencia, y se construyen en cualquier parte y de cualquier forma, sin estricta consideración de los impactos sobre el ambiente.

## Componentes del *cluster*

El *cluster* ecoturístico de Monteverde tiene la forma de un engranaje dinámico de actividades económicas relativamente vinculadas entre sí en cuyo núcleo destacan los atractivos naturales de la zona. La filosofía de vida, los valores y principios éticos inculcados por la comunidad cuáquera, reinterpretados y hechos propios por el resto de la comunidad de Santa Elena, han dado a ésta un perfil socio-cultural que la distingue de las demás comunidades rurales del país, constituyendo, además, un elemento fundamental que se adhiere a los atractivos turísticos de la zona. En la diagramación y caracterización del *cluster* se emplea la técnica de dinámica de sistemas, lo que permite detallar cada uno de sus principales componentes y relaciones a través del tiempo.

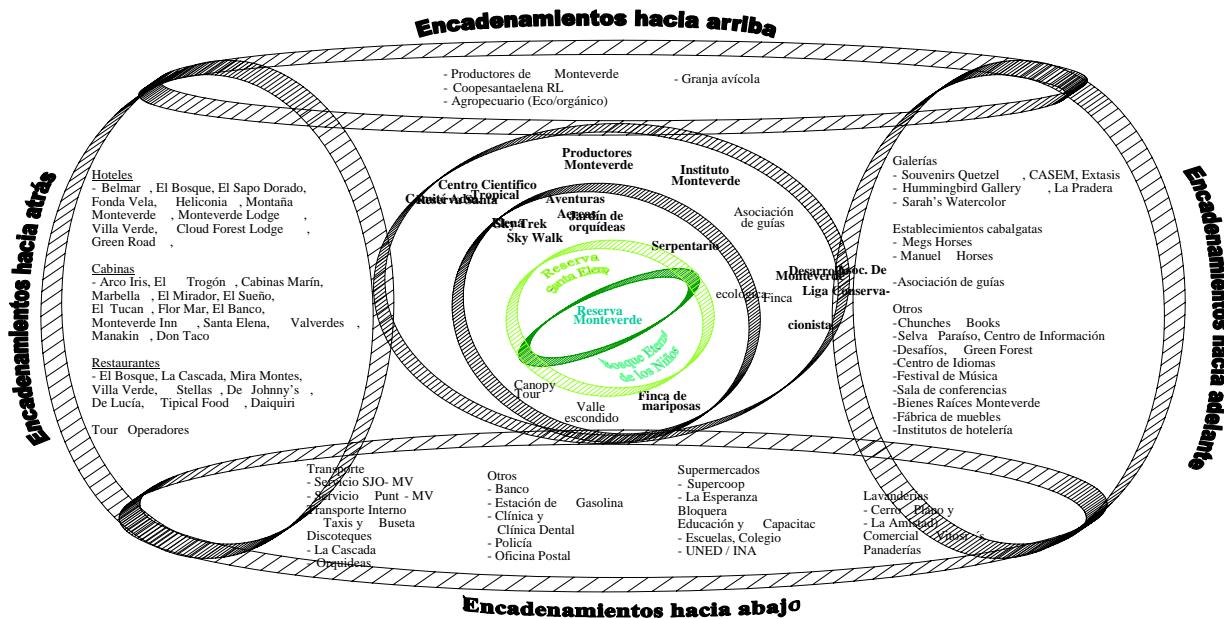
En efecto, en el núcleo del diagrama se ubica la naturaleza como el principal atractivo, comprendiendo los primeros tres círculos dentados fijados al centro. En torno a los esfuerzos pioneros por la conservación de la riqueza natural, en tanto eje dinamizador del ecoturismo en la zona, destaca la Reserva de Monteverde, conformada por 5.000 ha de bosque mayormente primario con gran diversidad en ecosistemas y riqueza natural, administrada por el Centro Científico Tropical (CCT) que ejerce un importante liderazgo en el desarrollo del *cluster*, combinando prácticas conservacionistas e investigación científica. Las fuentes de financiamiento del CCT son los recursos propios generados en buena parte por los ingresos de ventas de servicios de alojamiento (albergues) y alimentación a los turistas; otra parte la constituyen las donaciones nacionales e internacionales percibidas. Aunadas a dicha Reserva, y con características semejantes, se encuentran el Bosque Eterno de los Niños y la Reserva de Santa Elena. El primero, con 22.000 ha que incluyen bosques primarios, secundarios y áreas en regeneración, es propiedad de la Asociación Conservacionista Monteverde desde su creación en 1988. Estos bosques se caracterizan por su biodiversidad y variados ambientes; además, se ubican en una área estratégica que protege varias fuentes de agua que alimentan el embalse de Arenal, que proporciona casi la mitad de la electricidad en Costa Rica. La segunda, con una extensión de 300 ha y creada en 1992, es administrada por el Colegio Técnico de Santa Elena y, según su administración, se financia con los pagos por visitación de los turistas y a través de actividades de educación ambiental.

La Asociación Conservacionista Monteverde está compuesta por 167 socios que forman la Asamblea Anual, una Junta Directiva de siete miembros y, para el cumplimiento de sus actividades, cuenta con la dirección ejecutiva y las subdirecciones de: protección y manejo, investigación y tecnología aplicada, y ambiente y desarrollo humano. Desarrolla, además, proyectos de investigación, educación, protección y restauración de hábitats con el objetivo de cumplir con su misión: "Conservar, preservar y rehabilitar ecosistemas tropicales y su biodiversidad". La creciente preocupación de un grupo de residentes en torno a la venta de fincas aledañas a la Reserva del Bosque Nuboso de Monteverde, y el temor de que ésta se convirtiera en una isla, condujo a la ejecución de un proyecto que permitiera obtener fondos para la compra de las fincas en cuestión. Los esfuerzos locales inspiraron a finqueros, biólogos, naturalistas y organizaciones internacionales para iniciar una exitosa campaña de compra de tierras que involucró a niños de 44 países que, efectivamente, recaudaron unos \$2 millones: de allí el nombre de Bosque Eterno de los Niños. Con tal aporte éste se hizo realidad mediante la compra de tierras. Los primeros países en participar en el proyecto fueron Suecia, Alemania, Japón, Inglaterra y Estados Unidos. Esta Reserva, cuya administración asegura no tener mucho interés en el turismo, recibe cerca de 20 turistas por día. El proyecto original ya no genera recursos, por lo que se espera recibir donaciones, y existe el propósito de crear un fondo de donaciones por \$2 millones y generar ingresos de unos \$300.000 anuales para la administración. Recientemente la administración tuvo que reducir su personal porque los recursos que recibe son insuficientes, lo que, según la Asociación, ha traído limitaciones graves para proteger totalmente las especies del bosque, dado que los guardas no dan abasto y siempre hay cazadores que se introducen.

Con la conformación de dicho eje central no solo 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 hacer factible el desarrollo y la consolidación del cluster ecoturístico. En torno al núcleo natural se gesta un liderazgo casi indiscutible de las instituciones que lo administran, en constante coordinación de criterios y acciones con la empresa Productores de Monteverde y con el Instituto Monteverde, organización fundada en 1986 con programas educativos en ambiente, desarrollo y salud dirigidos a estudiantes estadounidenses que hacen cortas estadías, y que, según su administración, todos sus recursos se invierten en la comunidad en forma de becas para estudiantes,

donaciones para el desarrollo de proyectos educativos y ambientalistas, investigación, previsión social y salud comunal, entre otros. Productores de Monteverde, que se originó hace 45 años imponiendo una forma diferente de actividad económica ligada a la cultura cuáquera: la actividad lechera, tiene actualmente [año 2000] 520 socios de los que 245 son productores que entregan por día aproximadamente 36 mil kilos de leche, y 60 son empleados. Formalmente es una empresa, pero tradicionalmente ha tenido un gran protagonismo en la discusión y búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la comunidad. Tiene también un programa de becas dirigidos a los niños de escasos recursos que estudian en escuelas públicas y ha instaurado un reconocimiento a los jóvenes de secundaria que destacan en sus estudios.

## Cluster ecoturístico de Monteverde



En la zona existe un gran respeto por los criterios emitidos por la administración de esta empresa; no obstante, algunos de sus socios consideran que ésta no debería ejercer tal influencia y, más bien, comportarse como empresa. El desarrollo de la fábrica de ésta fue motivo de oposición por parte de distintos sectores, específicamente los biólogos, quienes rechazaban una planta industrial humeante en la zona. No obstante, hace algunos años que los productores de leche asociados a la empresa realizan programas de gestión ambiental para minimizar el impacto de sus actividades y sumarse a los esfuerzos de conservación de los recursos naturales que se hacen en la zona. La reforestación parcial o total de algunas fincas es parte de las actividades que realizan con recursos derivados de los incentivos forestales y los certificados de captura de carbono; su objetivo es aprovechar mejor las áreas más apropiadas a la explotación lechera, restaurando las no dedicadas al pastoreo o de difícil explotación. La empresa, cuyos socios practican la ganadería intensiva con apartados rotativos de unos 2.000 m<sup>2</sup> donde se pastorea entre 10 y 20 reses, ha establecido como norma no comprar leche a los productores cuyas actividades son extensivas.

La Asociación de Desarrollo Comunal es el único ente jurídico que puede captar recursos públicos, los cuales han provenido de partidas específicas (asignaciones dinerarias que han hecho los diputados para el desarrollo de obras de bien comunal) o de convenios con entidades públicas y el gobierno local o municipalidad, venta de servicios a la comunidad y donaciones, entre otras formas. A juicio de su presidente, dicha entidad apuesta al desarrollo del turismo en la zona como medio para una mejor calidad de vida de la población; sin embargo, no se nota un importante desempeño de ella en torno al desarrollo del cluster ecoturístico. Al igual que algunas otras formas de organización que existen en la zona, como la municipalidad, el rol de la Asociación no está muy claro entre los distintos actores del cluster. Empero, su presidente destaca que han realizado acciones en torno a la problemática educativa, a la construcción de la clínica, al mejoramiento de caminos, a la administración del acueducto, a programas de reforestación y en relación con los desastres naturales. Según él, en la comunidad existen muchas organizaciones importantes pero con pocos vínculos entre sí, y atribuye eso a la falta de conocimiento por parte de la comunidad del papel de la Asociación, así como a un fuerte interés de algunos empresarios por desprestigiar las labores de ésta.

La Asociación de Guías de Monteverde, conformada por un grupo de trabajadores en su mayor parte especializados en flora y fauna de la zona, fue creada para proteger los derechos y dar seguridad de empleo a los guías de la zona, en su mayoría jóvenes, frente a la incursión no regulada de guías de fuera no capacitados ni especializados en los recursos naturales del lugar. Para la Asociación, el conocimiento experto que tienen sus miembros de la rica biodiversidad de la zona hace del ecoturismo en la zona una experiencia diferenciada; ellos brindan al turista la perspectiva del bosque nuboso tanto diurna como nocturna. Los miembros de la Asociación reciben una capacitación continua, a través de distintos medios y participan en cursos de educación ambiental dirigidos especialmente a niños y jóvenes de escuelas y colegios (tales organizaciones han sido ubicadas dentro del cuarto círculo dentado según se puede apreciar en el diagrama). En términos generales, su rol principal es velar por la conservación del ambiente natural y el desarrollo de una cultura ambientalista, hoy fuertemente arraigada en la comunidad. Es a través de tales acciones que en ésta se ha generado un efecto multiplicador de la conciencia ambientalista en torno a las riquezas naturales y la biodiversidad de la zona.

En el núcleo del cluster también han sido ubicadas, y exitosamente, otras actividades o empresas de reciente aparición que han agregado valor a los recursos naturales, del tipo turismo de aventura y/o observación de especies en condiciones controladas. Estas nuevas empresas constituyen verdaderos spill-offs, es decir, actividades derivadas de la dinámica del núcleo del cluster, en particular de las externalidades que éste genera, empresas que mediante la rivalidad y la cooperación han elevado la competitividad y la eficiencia del cluster ecoturístico de Monteverde, en el que entre los más destacados spill-offs están: Finca de Mariposas, Serpentario, Orquídeas de Monteverde, Finca Ecológica, Aventuras Aéreas, Canopy Tour, Valle Escondido, Sky Trek y Sky Walk. Las cuatro primeras empresas mencionadas han ubicado en un predio privado y bajo condiciones controladas especies de fauna y flora propias de Monteverde difíciles de observar por los turistas en condiciones naturales. El desarrollo de estas empresas innovadoras es el resultado de la combinación del conocimiento científico aplicado y la capacidad empresarial de algunos habitantes de la zona.

Un caso a destacar de estas experiencias lo constituye la empresa Orquídeas de Monteverde, propiedad de Gabriel Barboza, cuya pasión por las orquídeas, y a pesar de carecer él de formación académica, lo ha convertido en experto poseedor de más de 450 especies y descubridor de seis, y sus artículos han sido publicados en revistas especializadas. Su tour consiste en un recorrido de 45 minutos por senderos donde las distintas especies y variedades de orquídeas están debidamente identificadas y clasificadas. Mientras el experto detalla cada una de las características y atributos de las orquídeas, destaca el hecho de que en su colección dominan las especies de miniatura, entre ellas la más pequeña del mundo, descubierta en Monteverde (solo pueden ser apreciadas mediante lentes de aumento).

Las otras cinco inversiones referidas están basadas en el conocimiento tecnológico de mecanismos que permiten al turista apreciar la naturaleza desde cierta altura y disfrutar de una experiencia de aventura. Aventuras Aéreas y Valle Escondido son empresas que brindan a los turistas un paseo sobre las copas de los árboles por "senderos aéreos" para, eventualmente, apreciar especies faunísticas como el quetzal. Para esto se usa mecanismos bastante complejos impulsados por motores eléctricos y consistentes en una especie de butaca dotada de trampas de seguridad donde viaja sentado el turista. La construcción de estos sistemas mecánicos implica la aplicación de conocimientos de ingeniería que sus propietarios han adquirido mediante la experiencia y adaptando diseños y tecnologías de otros países.

Los otros atractivos turísticos del cluster en estudio se caracterizan por sus complejos diseños apropiados para proveer al turista una aventura placentera. Se brinda a los visitantes charlas sobre la riqueza natural y ambiental de Monteverde y alrededores como elementos complementarios de educación y entretenimiento. En el canopy tour, donde está prohibido llevar alimentos, depositar desechos y fumar, se combina la escalada de grandes árboles con el traslado entre éstos mediante cuerdas y poleas. Entre las más novedosas inversiones de este tipo se encuentran el sky walk y el sky trek [mismos nombres de la empresa], creados en 1997 y 1998 respectivamente; el primero, con capacidad de recibir a 100 personas por día, consiste en puentes colgantes sobre el dosel del bosque que permiten la observación de flora y fauna difíciles o imposibles de ver desde los senderos terrestres -es una alternativa particularmente atractiva para los observadores de aves. Por su parte, el sky trek, que cuenta con capacidad para 200 personas por día y constituye un atractivo de aventura para quienes gustan de las emociones fuertes, es un tendido de cables de acero, de una longitud máxima de 400 m sobre el dosel del bosque, que se extiende entre árboles y paredones entre plataformas que permiten un recorrido a grandes velocidades mediante el uso de poleas y arneses especiales. Actualmente la empresa opera con un nivel de ocupación de aproximadamente 80 turistas por día en temporada alta. Los propietarios de estas empresas, tres hermanos de la zona que abandonaron la actividad lechera, se instalaron exitosamente en el sector turismo diseñando, construyendo y operando lo que hoy es parte de los principales atractivos ecoturísticos de la zona. Es característico de Monteverde el hecho de que los empresarios turísticos sean oriundos del lugar que provienen del sector agropecuario, lo que contrasta con lo que ocurre en muchísimas otras regiones de Costa Rica.

## **Tipo y calidad del *cluster***

De acuerdo con la caracterización precedente del *cluster* de Monteverde conviene determinar analíticamente cada una de las variables e indicadores específicos que fueron objeto de la investigación cuyos resultados aquí se presentan. El estudio de tales elementos difirió según la distinta pertenencia de los actores al escenario general de los vínculos (los cuales se determinaron en una visita exploratoria), y mediante el análisis de tal escenario fue que se pudo identificar y caracterizar cada uno de los componentes y actores del *cluster*, el cual tiene un *núcleo* en torno al que se organizan sus demás componentes siendo la naturaleza el *motor principal* de los negocios asociados a la actividad turística de la zona. El vínculo de esos negocios con los atractivos naturales es directo -cuando las empresas incursionan en la explotación del principal atractivo turístico de la zona mediante negocios de valor agregado de diferente naturaleza- e indirecto -cuando las inversiones tienen como propósito aprovechar las externalidades u oportunidades de nuevos negocios que esos nuevos atractivos generan, *in situ* o en el espacio económico colindante o de su pertenencia. Ésta es una de las razones que hacen sugerente conceptualizar el *cluster*



Monteverde, Costa Rica

ecoturístico de Monteverde como un *engranaje* de círculos concéntricos.

En torno a tales atractivos turísticos se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales mediante encadenamientos productivos. Entre las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con el ecoturismo, cuyos relacionamientos en la literatura sobre clusters se denominan encadenamientos hacia atrás, en Monteverde se destacan las inversiones cuyo fin es brindar hospedaje, alimentación e información de cierta calidad a los turistas. El diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde permite apreciar los negocios derivados de este tipo de vínculos relacionados con actividades complementarias o de soporte, hoteles, restaurantes y agencias de viaje, que han venido apareciendo en la zona. No obstante, de otras actividades y servicios adecuadamente desarrollados y provistos depende la competitividad y el buen desempeño del cluster. Estas actividades han sido llamadas en la literatura encadenamientos hacia adelante, hacia arriba y hacia abajo. En el diagrama del cluster se aprecia el tipo de empresas y actividades que por sus características y funciones dentro del cluster se ajustan a esa nomenclatura, las cuales muestran cierta tendencia a multiplicarse conforme se incrementa la actividad turística.

Los encadenamientos hacia arriba y hacia abajo destacados en el diagrama del cluster ecoturístico de Monteverde tienen la característica de ser actividades públicas y privadas que cumplen diversas funciones que inciden en la

prestación de servicios de calidad y que coadyuvan a la eficiencia y competitividad del cluster. En general, se trata de actividades complementarias relacionadas con la salud, el transporte, el esparcimiento, la construcción, las finanzas y la provisión de bienes y servicios. Sin embargo, algunas de las actividades identificadas en este estudio como encadenamientos hacia arriba, que tienen en común el ser actividades productivas desarrolladas antes de la aparición del turismo -como agroindustrias en el sector lechero y cafetalero-, cada vez establecen vínculos más estrechos con el sector turismo, sin llegar a depender de él. Entre ellas destacan la Empresa Productores de Monteverde y Coopesantaelena, que han extendido sus vínculos con el cluster llegando a ser proveedoras exclusiva de café gourmet de los principales establecimientos turísticos de la zona. Coopesantaelena fue fundada en 1971 por un grupo de cafetaleros de la zona con el fin de brindar a los productores insumos, abarrotes, crédito, asesoría y recolección y procesamiento de su producto.

Como una extensión de las actividades de dicha cooperativa, pero con un claro encadenamiento hacia delante, se destaca el Casem en la producción de artesanías, elaboradas fundamentalmente por mujeres. Esta organización, en particular, es un ejemplo de las oportunidades económicas y sociales generadas por el *cluster* y de los cambios introducidos para revalorizar el rol de la mujer dentro de la comunidad. En criterio de Ilse Leitinger, quien ejerce funciones educativas en el Instituto Monteverde y se ha ocupado de estudios sobre género en la comunidad, “es de suma importancia subrayar que, aunque frecuentemente los cambios se inician con el género femenino, tienen un impacto permanente también en hombres y niños”. Un estudio sobre los efectos que en la vida de las mujeres de Casem tienen los ingresos originados en esas labores (Wintersteen 1996) destaca una mejora en la calidad de vida de sus familias y demuestra que ellas invierten buena parte de sus ingresos en una mejor educación de sí mismas y de sus hijos.

Según Leitinger, el caso estudiado por Wintersteen muestra un avance importante en la participación de la mujer en este sector a medida que el *cluster* ecoturístico de Monteverde se desarrolla. Destaca que las mujeres del Casem tienen diferentes niveles de educación, un 60 por ciento de ellas tiene estudios de primaria completa o incompleta, el 25 por ciento tiene educación secundaria incompleta y un 15 por ciento tiene algún nivel de estudios universitarios. Los ingresos que perciben dichas mujeres oscilan entre \$50 y \$700 por mes, dependiendo del tiempo y la dedicación. En general, la investigación evidencia que los distintos componentes del *cluster*, en particular los actores y grupos que lo conforman, son relativamente activos y emprendedores y que sus relaciones por motivos comerciales la mayoría de las veces son informales y buenas. No obstante compartir criterios sobre los problemas comunales y ambientales de la zona, las inquietudes no son canalizadas adecuadamente por falta de liderazgo adecuado y por las debilidades y desarticulación de las capacidades organizativas de la comunidad. Los proyectos conservacionistas de la zona, tanto los anteriores al desarrollo del turismo (Reserva Bosque Nuboso de Monteverde) como los posteriores (Reserva Santa Elena y el Bosque Eterno de los Niños), en mayor o menor grado han abierto parte de los recursos protegidos a la visitación turística bajo condiciones controladas (uso de criterios de capacidad de carga con esos fines), no solo para generar parte de las rentas que se requiere para administrarlos y preservarlos sino también para informar, educar y brindar la posibilidad de disfrute de ellos.

El dinamismo de los negocios en general se debe al impulso que emana de la riqueza biológica del principal atractivo, la Reserva Monteverde, riqueza que es la principal causa de la creciente demanda turística. Esto afirmación se sostiene en los resultados de la investigación que aquí se presentan y en los registros de visitación del CCT, que demuestran un crecimiento de ésta del 6 por ciento entre 1998 y 1999. Según la encuesta aérea del ICT, el principal motivo para que los turistas internacionales vengan al país es los atractivos naturales, dentro de los que destaca Monteverde, donde los atractivos dominantes -según los actores entrevistados- son los que tienen fuertes vínculos con los recursos naturales de la zona.

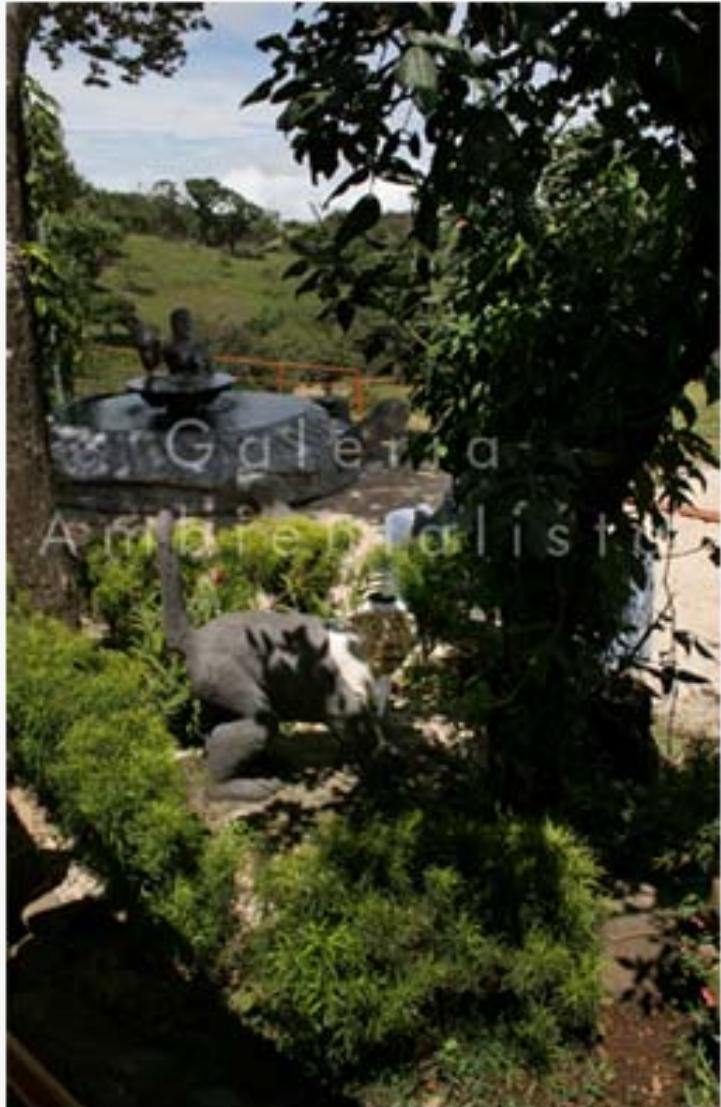
La diversificación de los atractivos turísticos naturales de valor agregado, importantes hoy en la zona, no ha disminuido el atractivo turístico y la visitación de la Reserva Monteverde. En efecto, cuando se solicitó a los actores sociales del cluster en estudio señalar en orden de importancia los principales atractivos ecoturísticos, el 100 por ciento de los asalariados, el 83,3 por ciento de los empresarios y el 100 por ciento de los actores clave señalaron esa Reserva; aunque el 50 por ciento de los empresarios se desmarcó de esa opinión señalando la Reserva de Santa Elena. En la percepción de los actores clave dos de los nuevos atractivos turísticos naturales de valor agregado, el sky trek y el sky walk, rápidamente se han posicionado como el segundo y el tercer atractivo turístico de importancia en la zona, respectivamente. La Reserva Santa Elena y el Bosque Eterno de los Niños, creados con fines conservacionistas y que junto con la Reserva de Monteverde forman una gran área protegida, fueron calificados por los actores clave como el cuarto y el noveno atractivos turísticos de la zona. No obstante, los entrevistados destacaron que tales atractivos turísticos naturales no están vinculados entre sí a pesar de encontrarse territorialmente unidos.

En una relación menos directa con el cluster aparecen las actividades con encadenamientos hacia abajo y hacia arriba, destacándose la empresa Productores de Monteverde que desde su fundación ejerce un fuerte liderazgo y protagonismo en el desarrollo de la comunidad. Además, su vinculación con la comunidad cuáquera desde su

establecimiento, y el hecho inusitado de constituir una empresa agroindustrial exitosa enclavada en medio de una reserva natural, la hacen una experiencia socioprodutiva que también ya es parte de los atractivos turísticos de la zona. La conservación de los recursos naturales y de las áreas protegidas ha sido el foco de atención de la mayoría de los actores interesados en mantener los atractivos turísticos de la zona; no obstante, para algunos hoteleros este principio no debe ser un freno al crecimiento de la industria turística. En atención al principio de que la visitación turística no debe impactar negativamente las áreas protegidas, el CCT, administrador de la Reserva Monteverde, ha establecido que la capacidad de carga de ésta es de 100 turistas por día. Sin embargo, de las consultas a los actores sociales se desprende que aspectos como: el manejo de los desechos, la falta de criterios de ordenamiento territorial, la saturación de los servicios básicos y la poca capacidad para la articulación de intereses y para el arbitraje de conflictos cuando ocurren, entre otros, han impactado negativamente el buen desempeño ambiental y social del cluster.

El desarrollo de los nuevos atractivos turísticos naturales dentro del cluster, como la Finca de Mariposas, el Serpentario, la Finca Ecológica y el Jardín de Orquídeas, el Canopy tour, el Sky Trek - Sky Walk y Aventuras Aéreas, no solo han atenuado la presión de los turistas sobre las áreas protegidas -en particular las que se administran con criterios de capacidad de carga-, sino también han ampliado el núcleo de fincas privadas sujetas a protección y manejos más sostenibles de sus recursos. En consecuencia, los turistas pueden hoy satisfacer parte de sus motivaciones ecológicas en estos nuevos atractivos sin poner en riesgo las áreas protegidas. Para los hoteleros de la zona los nuevos atractivos turísticos han incrementado la afluencia de turistas y la estadía en promedio en la zona. Pero al Instituto de Monteverde esta mayor presencia y permanencia de turistas en la zona le preocupa en la medida en que tiende a colapsar ciertos servicios públicos como agua y salud y en que ha variado el carácter apacible y rural de la comunidad generando ya algunos impactos sociales y culturales indeseables. En conclusión, las visitas a la Reserva Monteverde se mantienen constantes mientras que otros atractivos crecen dentro de las preferencias de los turistas.

Aun cuando en Monteverde la preocupación por los problemas ambientales es bastante generalizada y tiende a predominar una cultura ambientalista que le ha ayudado a la zona a forjar una imagen verde con destino turístico, paradójicamente los compromisos y acciones colectivas para llevar a cabo programas efectivos de gestión ambiental son bastante limitados. Las opiniones que se resumen a continuación lo confirman: el 28,6 por ciento de los asalariados estima que la empresa donde labora no genera ningún tipo de contaminación ambiental; en contraste, el 37,5 por ciento de los actores clave considera lo contrario. Segundo el 80 por ciento de los empresarios y el 62,5 por ciento de los actores clave eso obedece a que entre ellos predomina la lógica de la ganancia. La mayor parte de los actores clave es del criterio de que a los empresarios no les preocupa la gestión ambiental que organiza la comunidad, por ejemplo brindan poco apoyo a los programas de reciclaje y clasificación de desechos. No obstante, el 66,7 por ciento de los empresarios afirma realizar tales actividades amparados en el programa. El 53,3 por ciento de los empresarios opinan que la incorporación dentro de su estrategia empresarial de la gestión ambiental contribuye a un mejor aprovechamiento de la riqueza natural de la



Monteverde, Costa Rica

zona, mientras que para el 30 por ciento de ellos la gestión ambiental mejora la imagen de su empresa. Solo el 23,3 por ciento de los empresarios considera que su gestión ambiental es una práctica debidamente interiorizada.

Lo anterior indica que la responsabilidad ambiental en la gestión empresarial es un elemento de creciente importancia en la creación de condiciones de competitividad en la actividad ecoturística de Monteverde. En la rivalidad entre las empresas turísticas de la zona el tipo y la calidad de la gestión ambiental tiende a tener importancia en la diferenciación de la oferta turística. En efecto, la mayoría de los empresarios orientados específicamente al segmento de mercado ecoturístico ven en la gestión ambiental y en la búsqueda de alguna certificación eco de sus empresas una oportunidad de posicionarse mejor en el mercado. No obstante, solo el 6,7 por ciento de los empresarios entrevistados destacó que la gestión ambiental contribuye a un mayor desarrollo turístico de la zona. Por ejemplo, algunos empresarios hoteleros se han sumado a programas de reforestación en sus predios, promovidos por las organizaciones ambientalistas, buscando capturar las externalidades que genera la creación de corredores biológicos, particularmente en el avistamiento de especies tan apreciadas por los turistas como el quetzal. En contraste con lo expresado por los actores clave, el 60 por ciento del sector empresarial asegura que brinda algún tipo de ayuda económica a las organizaciones que poseen cierto liderazgo en la zona. Además, algunos empresarios ecoturísticos hacen manejo adecuado de los desechos sólidos, y también de las aguas residuales; algunos usan la radiación solar como fuente de energía; asimismo, otros promueven prácticas orgánicas en agricultura...

De las opiniones anteriores se desprende que el buen desempeño del cluster ecoturístico de Monteverde se debe en parte a una adecuada gestión de la relación turismo-ambiente. No es casual que el 56,3 por ciento de los actores clave, el 86,7 por ciento de los empresarios y el 100 por ciento de los asalariados vean en la conservación de la naturaleza y la biodiversidad el principal factor de atracción ecoturística de la zona. En un segundo lugar de importancia fue señalada la mentalidad conservacionista de la población. En general, para un 50, un 40 y un 16,7 por ciento, respectivamente, el éxito de Monteverde como destino ecoturístico y como experiencia de desarrollo local se sustenta en tales criterios. Precisamente, cabe pensar en si la imagen ambientalista y conservacionista que se ha forjado Monteverde no es parte ya de su atractivo ecoturístico.

La mayoría de los actores sociales de Monteverde expresan que por encima de los intereses económicos vinculados al turismo están los objetivos de la conservación y la protección de los recursos naturales patrimonio de la zona. Y si para esto fuera necesario limitar el desarrollo turístico, el 73,3 por ciento de los empresarios entrevistados estarían dispuestos a actuar en ese sentido. Mientras un 95,5 por ciento justifica esa política para mantener la calidad del ambiente, algunos empresarios manifiestan que esas medidas no son necesarias, que la aparición de los nuevos atractivos turísticos naturales ha ampliado la capacidad de carga del destino, no siendo ya entonces la mayor afluencia turística una amenaza para los recursos naturales protegidos de la zona. Evidentemente, en el trasfondo de esas percepciones encontradas yace el origen de un conflicto que poco a poco toma importancia en Monteverde: entre -por un lado- los sectores que ven en el desarrollo acelerado del turismo una amenaza social, cultural y ambiental y -por el otro lado- los sectores que promueven abiertamente su crecimiento. No obstante, empresarios, trabajadores y actores clave reconocieron los beneficios del ecoturismo en la comunidad en términos de: empleo e ingreso (lo reconocieron entre el 75 y el 83 por ciento de los entrevistados), mejores servicios (lo reconocieron entre el 19 y el 37 por ciento), conservación de la naturaleza (lo reconocieron entre el 17 y el 37 por ciento), desarrollo de infraestructura (entre el 37 y el 67) y mejor nivel de vida de la población 8entre el 23 y el 44).

En efecto, el ecoturismo constituye la principal fuente de ocupación e ingreso en Monteverde, lo que se hace evidente en el crecimiento de los negocios del lugar y su importancia relativa en la vida económica de la zona. Al consultar a los empresarios sobre sus motivaciones para incursionar en el ecoturismo se determinó que el 40 por ciento fue atraído a la actividad por el auge turístico de los años noventa; el 30 por ciento incursionó de lleno en esa actividad gracias a la experiencia en ella, y al 23,3 por ciento lo movió la elevada rentabilidad de los negocios asociados al ecoturismo. En efecto, se pudo comprobar que el 46,7 por ciento de los empresarios estaban vinculados a algún tipo de actividad no relacionada con el turismo. En contraste, para el 56,3 por ciento de los actores clave las actividades lechera y cafetalera brindan más bienestar a la comunidad que el ecoturismo.

No obstante, la mayor rentabilidad de los negocios ecoturísticos ha cambiado el uso del suelo en las fincas próximas a las reservas, sobre todo en las que todavía se preservan áreas de bosque primario o secundario; en consecuencia, la actividad lechera se ha desplazado a zonas con menores atractivos turísticos. Entonces, la ampliación del núcleo del cluster con nuevos componentes (creación de nuevos atractivos naturales) indirectamente ha ampliado el espacio territorial de ese cluster con el desplazamiento de la actividad lechera y cafetalera a otros cantones como Abangares y Tilarán (provincia de Guanacaste). Coopesantaelena R.L. afirma vender un 60 por ciento del café a los negocios asociados al turismo y a la comunidad de la zona. La empresa Productores de Monteverde comercializa la mayor parte de sus productos fuera de la zona; no obstante, los empresarios turísticos de allí y los consumidores en general son su mercado cautivo, a pesar de lo cual la empresa Dos Pinos, cuyo centro de operaciones se ubica en San José, intenta incursionar en ese mercado sobre todo en el nivel de los negocios

asociados al turismo. Este fenómeno puede ser denominado derrame hacia el exterior del cluster (spill-off) y refiere a cierto estado de madurez de él. Los actores clave se lamentan de la tendencia a la desaparición de las actividades agrícolas propiamente dichas mientras cobra cada vez más importancia la agroindustrialización que tiene como materia prima esos productos. Mientras tanto, el ecoturismo avanza sobre los predios de las antiguas fincas lecheras de la comunidad de Santa Elena, reconvirtiendo muchas de ellas en bosque y desarrollando inversiones asociadas al ecoturismo.

Un hecho comprobado por el estudio de campo es la proliferación de negocios al amparo de las externalidades y de economías de escala generadas por los principales atractivos ecoturísticos. Pero a pesar de que -según los actores clave- la calidad del cluster se ha elevado como consecuencia de los encadenamientos hacia atrás (hoteles, cabinas y restaurantes) y hacia arriba (industrialización de la leche y el café), los encadenamientos con actividades vinculadas hacia adelante y hacia abajo, muchas de las cuales cumplen funciones de soporte, tienden a comprometer el buen desempeño y la calidad del cluster. En efecto, uno de los problemas más graves que enfrenta éste es el mal estado de los caminos de acceso a la zona y a los atractivos turísticos; y aunque la mayor parte de los actores entrevistados expresaron su interés en que los caminos sean mejorados, no han logrado un consenso en cuanto a la estrategia a seguir, básicamente debido a la falta de presencia de las instituciones públicas y del gobierno local; sin embargo, recientemente se ha alcanzado acuerdos con el Ministerio de Transporte y con la Municipalidad para pavimentar 30 kilómetros de caminos: 10 kilómetros anuales en un plazo de tres años.

El sector laboral es un aspecto relevante en el análisis del tipo y calidad del cluster ecoturístico de Monteverde. En la conformación y desarrollo de éste la procedencia y calificación de la mano de obra está acorde con los efectos de derrame ya vistos. La fuerza de trabajo vinculada al cluster es relativamente joven: el 83,3 por ciento tiene entre 20 y 39 años de edad. El 95,2 por ciento de los asalariados son costarricenses y el 47,6 por ciento procede de la zona. Su nivel de educación es muy bajo: el 42,9 por ciento tiene estudios primarios completos y el 26,2 por ciento tiene secundaria incompleta. Además, el 28,6 por ciento realizaba labores en el hogar o en actividades agropecuarias antes de vincularse al turismo; y un 14,3 por ciento de esa población abandona los centros de educación media para dedicarse a actividades relacionadas con el turismo, lo que es razón de que entre los asalariados predomine la poca calificación en el momento de ingreso al cluster y la acumulación de experiencia para



Monteverde, Costa Rica

mejorar las posición laboral una vez que se está adentro. No es casual que entre las metas de corto y mediano plazo para el 60 por ciento de los trabajadores la capacitación esté como la principal. Así, por ejemplo, el 31 por ciento se encuentra interesado en continuar sus estudios primarios, secundarios y universitarios, mientras que el resto piensa

en capacitarse mejor para el trabajo que actualmente desempeña. 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.

Mientras el 38,1 por ciento de los asalariados señaló que la experiencia laboral constituye el principal requisito exigido por los empresarios para el desempeño de los trabajadores en distintos puestos, el 31 por ciento afirmó que el empresario no les exigía ningún requisito. En los puestos de cocina, de salonera/o, de mucama, de limpieza y de mantenimiento predominan las mujeres, muchas amas de casa incorporadas recientemente al mercado de trabajo, antiguos trabajadores agrícolas y jóvenes que aprenden el oficio con la asistencia de algún miembro de la familia. Sin embargo, existe una tendencia creciente de los empleadores, sobre todo en hoteles y agencias turísticas, a solicitar al trabajador el manejo instrumental o el dominio del idioma inglés -el 80 por ciento de los trabajadores tienen conciencia de que para realizar sus labores de manera más eficiente y eficaz es necesario tener algún nivel de conocimiento de ese idioma. El 83,3 por ciento de los trabajadores planea capacitarse en el futuro; el 54,3 por ciento procura algún nivel de capacitación en el idioma inglés, y el 34,2 por ciento está interesado en el campo de la administración. Los empresarios buscan de forma expresa contratar trabajadores de la zona, lo que a veces tiene más peso que la experiencia.

El vínculo institucional en torno a la capacitación de los trabajadores se establece a través de escuelas y colegios de la zona. Las privadas son tenidas por malas y caras por la comunidad -algunos entrevistados señalaron el hecho de que muchos niños resultan aplazados en los exámenes de sexto grado aplicado. No obstante, existe una escuela privada sin fines de lucro fundada por la comunidad cuáquera que goza de mucho prestigio, en ella el 80 por ciento de los estudiantes son cuáqueros; del total el 40 por ciento recibe becas parciales y el resto beca total. La escuela recibe el apoyo de otras organizaciones como el Instituto Monteverde y el Centro Conservacionista Monteverde. El Instituto Nacional de Aprendizaje es la institución pública destacada por los informantes por el rol fundamental que cumple en la capacitación técnica de los trabajadores del cluster. En algunos casos se pudo constatar que los empleadores realizan de forma independiente cursos de capacitación de un perfil similar a los que realiza ese Instituto cuando las necesidades lo demandan. Ellos aseguran que les preocupa el nivel de calificación de los trabajadores puesto que en su mayor parte no tienen ni primaria ni secundaria completas. El 63,3 por ciento de los empresarios dijo brindar facilidades de capacitación a sus empleados, aunque muchos no están dispuestos a hacerlo por temor a que esa inversión sea apropiada por otros empresarios. De la población trabajadora entrevistada un 47,6 por ciento indicó recibir alguna capacitación costeada por sus empleadores.

En efecto, a muchos empresarios les preocupa la falta de ética de sus rivales, quienes en vez de invertir en capacitación tienden a reclutar a sus trabajadores de la competencia. Debido al escaso interés que muestra la mayor parte de los empresarios en la capacitación de sus trabajadores, el 56,3 por ciento de éstos han optado por costearse los cursos y ofrecer luego sus servicios a los empresarios. Alrededor del 70 por ciento de los jóvenes de la zona que buscan un empleo en las actividades turísticas costean sus estudios mediante el ejercicio de diversos oficios. En cuanto a la inserción laboral femenina en el cluster ecoturístico de Monteverde, la mayor parte de los actores consideró que la mujer es más agresiva que el hombre en la búsqueda de empleo y se empeña más en mejorar su capacitación. La creciente participación de la mujer en la actividad turística de la zona ha favorecido un mayor grado de independencia económica y participación social. Entre las ocupaciones que permiten a los trabajadores captar mayores ingresos están la de guía y la de salonero, no por el nivel de los salarios sino por su complemento: las propinas que reciben de los turistas. Entre los jóvenes recién ingresados al mercado de trabajo un salario mensual bruto de \$500 es un buen incentivo para buscar opciones de empleo en ese campo. El carácter relativamente dinámico del mercado de trabajo local, resultado del desarrollo previo de algunas agroindustrias – como Productores de Monteverde- relativamente intensivas en mano de obra calificada, es una fuerte competencia para el cluster de turismo, dado el nivel de sus remuneraciones. De hecho, el 50 por ciento de los trabajadores estima que su salario sería más alto si trabajaran para la empresa Productores de Monteverde, y un 33,3% por ciento de ellos mencionó que preferiría trabajar en esa empresa no solo por los mayores salarios sino también por las buenas relaciones laborales.

No obstante, el mercado de trabajo asociado a este cluster ecoturístico tiende a retraerse en virtud de la fuerte estacionalidad que todavía domina la demanda turística, con una temporada alta desde noviembre hasta abril y una baja de mayo a principios de noviembre bien definidas. Del 14,3 por ciento de los trabajadores que se ven desempleados en la temporada baja un 50 por ciento respondió que vuelve a las labores en el hogar, y un 33,3 por ciento retoma las labores agrícolas; el porcentaje restante dijo ocuparse de otras actividades relacionadas con el turismo como la fabricación de artesanías. El 70 por ciento de los trabajadores tienen menos de tres años de estar incorporados al cluster y el 33,3 por ciento de dicha población tiene menos de un año de ejercer labores relacionadas con los negocios asociados al turismo de la zona. Un 66,7 por ciento de los empresarios manifestó que existe una elevada rotación de los trabajadores, y en la temporada baja la planilla se reduce en un 25 por ciento. Inclusive, algunos empleadores manifestaron conservar a sus trabajadores garantizándoles contratos por medio

tiempo para reducir así la incertidumbre de no contar con ellos en la temporada baja. Los horarios son normalmente de ocho horas en temporada alta, pero algunas veces la mayor parte del personal labora hasta diez horas diarias.

## Conclusiones y recomendaciones

La investigación permitió obtener algunos elementos que refieren a las fortalezas y debilidades del *cluster*. En las matrices siguientes (que son una aplicación de lo planteado en Acuña y Villalobos 1999) se registran los principales criterios de los distintos actores de la zona entrevistados, los cuales han sido clasificados según correspondan a los conceptos de sustentabilidad y competitividad. El propósito de sistematizar en ese sentido tales criterios fue descubrir tanto el tipo y la calidad del *cluster* y los vínculos pertinentes entre sus componentes, como detectar aspectos que potencian el éxito o fracaso de él. Con ello se evidencia que la sustentabilidad del *cluster* es de gran importancia para soportar la competitividad de los negocios asociados al ecoturismo de Monteverde. En todos los casos los actores enfatizan en la necesidad de una gestión ambiental orientada a conservar la calidad de los recursos naturales en tanto éstos constituyen el principal atractivo turístico de la zona. No obstante, la competitividad del *cluster* en cuestión no es suficiente como una práctica basada en estrategias genéricas, sino que está determinada por el tipo y la calidad de gestión ambiental en tanto estrategia competitiva.

### Fortalezas y debilidades del *cluster*

En las matrices se evidencia que mientras los empresarios visualizan un *cluster* ecoturístico potenciado hacia el éxito competitivo y sustentable, enumerando una larga lista de factores relativos a sus fortalezas, los actores claves y los trabajadores señalan una larga lista de criterios relacionados con sus debilidades. El incremento de la competencia entre rivales es visto por los empresarios como una fortaleza del *cluster* debido a que ella es sana; o sea,



Monteverde, Costa Rica

tiende a elevar la calidad de los servicios a la vez que crea nuevas actividades, empresas y servicios. La inversión extranjera, que es relativamente escasa según vimos más arriba, no constituye una competencia repulsiva para los empresarios locales. El 50 por ciento de los empresarios destacó que dicha inversión es positiva porque obliga a mejorar los servicios que brinda el sector al turista. Asimismo, el 63 por ciento de los empresarios señaló que dichas mejoras tienden a elevar tanto la calidad como la variedad de esos servicios, muchas veces incorporando un nuevo aprendizaje, talento e innovación. No obstante, solo el 17 por ciento de los empresarios entrevistados afirmó que la competencia mejora el desempeño del *cluster*. El hecho bastante inusual de que los empresarios de la zona sean en su mayoría locales favorece el uso de canales no formales en los modos de cooperación y aprendizaje.

Existe un elevado nivel de estandarización de servicios entre los diversos tipos de negocios debido al aprovechamiento de externalidades que se generan desde adentro y desde afuera del *cluster*. La amistad entre los

empresarios es la norma en la socialización de experiencias y la búsqueda de soluciones a los problemas, sin embargo ello evidencia una clara debilidad organizacional del *cluster* en la medida en que su desarrollo y complejidad actuales demandan organizaciones formales y bien constituidas. Es notable cierta desconfianza ante el establecimiento de mecanismos de cooperación duraderos. Además, la escasa presencia y participación de las instituciones estatales y la debilidad de las organizaciones gremiales del sector acentúan esas carencias organizacionales. Por otra parte, algunos empresarios de la zona señalaron que la incidencia de los capitales más grandes en el mejoramiento de la competitividad de los capitales de menor tamaño es de escaso impacto. Las mejoras que estos últimos llegan a concretar en sus actividades responden básicamente a la información e ideas que los contactos informales permiten transmitir, la mayor parte de las cuales surgen con base en la experiencia empresarial.

El fuerte arraigo de una cultura conservacionista y ambientalista en la comunidad de Monteverde ha ejercido una vigorosa presión sobre los empresarios para que inviertan en nuevos sistemas y equipos de mejoramiento de la gestión ambiental de sus empresas. La innovación al nivel de la administración de la empresa y de sus procesos de producción y servicios es, para el 100 por ciento de los empresarios, un factor determinante del tipo y la calidad de los negocios asociados al ecoturismo en Monteverde. La innovación es considerada por dicho sector tanto un factor inducido por la competencia como determinante de ella. En el sector hotelero y de gastronomía del *cluster* la competencia en la calidad y la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos al turista es la consecuencia de la variación en los precios de éstos entre los distintos oferentes. La reducción de los costos como mecanismo de competencia no afecta a la fuerza de trabajo en tales actividades debido básicamente a que los salarios se encuentran prácticamente estandarizados.

Para los actores clave la fortaleza del *cluster* radica en la importancia que la población ha dado a la conservación del ambiente natural en la zona, lo que ha hecho posible las oportunidades de empleo y los mayores ingresos asociados al desarrollo del turismo. En consecuencia, Monteverde se ha convertido en un destino turístico atractivo para diversos tipos de inversiones, induciendo esto la introducción de mejoras en los servicios comunales, todavía insuficientes respecto de las necesidades de una población en rápido crecimiento y una creciente visita turística en la zona. El desarrollo acelerado del turismo en medio de la ausencia de criterios de ordenamiento territorial ya causa diversos impactos ambientales, sociales y culturales, y ha llevado al límite de sus capacidades los servicios de agua y salud, entre otros. De la pronta reconstrucción de las capacidades organizacionales de la comunidad dependerá que la acumulación de estos impactos no produzca un deterioro en la calidad y desempeño del *cluster*.

No obstante, los actores clave consideran que existe algún nivel de entendimiento entre los principales componentes del *cluster*, lo que ha permitido el crecimiento de algunas organizaciones de la comunidad y la creación de otras. La rivalidad entre los empresarios se ha incrementado tanto como las posibilidades de establecer alianzas estratégicas. Mientras, la existencia de una fuerte rivalidad dentro del *cluster* ha sido fuente de los procesos de innovación que han dado origen a los nuevos atractivos turísticos naturales, cuya importancia no está solo en la creación de nuevas oportunidades de empleo e ingreso, sino que inducen un fortalecimiento de las prácticas conservacionistas de la riqueza natural y atenúan la presión de los turistas sobre la capacidad de carga de las reservas naturales. A juicio de los actores clave, los hoteleros constituyen el sector menos interesado en sumarse a las acciones que realizan otros miembros de la comunidad dirigidas a mejorar calidad ambiental del *cluster*.

Los trabajadores del *cluster* indican que entre las principales fortalezas de éste está el interés de ellos en obtener mayor capacitación para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones en las diversas actividades. Y denuncian como una debilidad la poca disponibilidad de los empleadores para invertir en la capacitación del sector laboral, atribuible desde su punto de vista a que el sector empresarial del *cluster* teme que sus trabajadores se trasladen luego a otras empresas, representando así la capacitación una deseconomía. Otro aspecto que los trabajadores señalan como una fortaleza del *cluster* a nivel del sector empresarial es que la gestión ambiental comienza a formar parte de las preocupaciones de los empresarios en tanto estrategia para la atracción de turistas, lo que ha hecho que las inversiones asociadas al turismo sean cada vez de mayor calidad ambiental, aun cuando algunos de los servicios no guardan una buena relación calidad-precio. Entre los impactos, este sector atribuye el incremento de los precios en bienes y servicios y la especulación y aumento del precio de la tierra en la zona al desarrollo del turismo.

### Estrategia para la competitividad

La investigación en torno a los elementos determinantes del tipo y calidad del *cluster* ecoturístico de Monteverde y de su éxito relativo entre los diversos destinos turísticos del país y su reconocimiento mundial hizo posible también derivar algunos elementos de estrategia referidos por los distintos actores que conforman dicho *cluster*. En la matriz adjunta a continuación se puede observar que los entrevistados destacan la necesidad de que las autoridades públicas nacionales y locales tengan mayor presencia y participación en la solución de los problemas que enfrenta el *cluster* para elevar su competitividad y mejorar la calidad de vida de la comunidad en general. Entre los aspectos más importantes que tales sectores consideran que tienen que ser resueltos por el estado y sus instituciones se detallan las mejoras en las principales vías de acceso al *cluster*, también brindar mayor capacitación al sector laboral de éste, lo

que implica crear mecanismos de motivación para que los jóvenes no abandonen sus estudios primarios y secundarios y para que reingresen quienes se retiraron para desempeñarse en la economía local. Éste es un problema que los actores clave y los trabajadores privilegian, al lado de la protección del ambiente y de la educación ambiental, a fin de evitar un pronunciado deterioro de la calidad de vida y de la calidad y desempeño del *cluster*.

El desarrollo del ecoturismo en Monteverde ha incrementado también la desintegración del núcleo familiar y la pobreza, por lo que los actores clave del *cluster* consideran que el estado debe introducir programas educativos que fortalezcan los lazos familiares y que brinden a la población la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones socioculturales que ha introducido el desarrollo del turismo en la zona. También consideran que el estado debe colaborar más con los diversos programas de gestión ambiental que realiza la comunidad y que buena parte de lo recaudado por los gobiernos local y central debiera ser devuelto a la comunidad de Monteverde mediante una mejora significativa de todos los servicios públicos, como parte de una estrategia dirigida a mejorar la competitividad y sostenibilidad del *cluster* y, en particular, la calidad de vida de los habitantes. Para reforzar el papel del estado en tal estrategia, los actores referidos consideran de gran importancia crear condiciones que fortalezcan la organización de los distintos sectores en la comunidad. Entre trabajadores entrevistados existe preocupación en torno a las dificultades que enfrentan para velar por sus intereses propios y de la comunidad. Entre los actores clave existe gran interés de que el estado estimule la coordinación de intereses comunales entre los diversos componentes del *cluster*, especialmente en lo tocante al sector empresarial. Éste, por su parte, propone que la comunidad eleve su capacidad de organización para concienciar a las autoridades públicas en torno a la necesidad de retribuir a la zona más y mejores servicios, logrando así que la competitividad del *cluster* sea sostenible. Para este sector es de suma importancia promover un mayor acercamiento entre las entidades públicas y privadas de la zona y el sector empresarial en función de la cooperación en la solución de los problemas que el desarrollo del ecoturismo introduce constantemente; específicamente consideran que el estado debe procurar un desarrollo de las inversiones basado en la calidad y el bajo costo del capital, cuestión que debe contemplarse en los programas crediticios del sistema bancario nacional. Es importante destacar que en torno a la mayor parte de los elementos mencionados como estratégicos por los actores del *cluster* predomina el consenso, aspecto que el estado ha de ver como una oportunidad para implementar una estrategia planeada en la zona como parte de la estrategia a nivel nacional.



Monteverde, Costa Rica

#### Referencias bibliográficas

- Acuña, Marvin y Daniel Villalobos. 1999. *Competitividad del cluster turístico de Costa Rica en el marco de la relación turismo-ambiente*. Cinpe-Una. Costa Rica.  
Incae. 1996. *Turismo en Costa Rica: el reto de la competitividad*. Costa Rica.  
Wintersteen, Christine. 1996. *The effect of income-generating work on women's lives: Women's experience at CASEM, the artisans' cooperative in the Santa Elena-Monteverde region of Costa Rica*. Beloit College.  
Youngblood, J. Scott. "Monteverde: will tourism's bloom wither cloud forest?", en *Mesoamérica*, Vol. 10, N° 8, 1991.

**Tipo-calidad del cluster turístico de Monteverde según actores sociales**

<b>Actores/ indicadores</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Actores clave</b>	<b>Asalariados</b>
	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Incremento de la competencia entre rivales.</p> <p>Participación de la empresa en el desarrollo comunal y mantenimiento de los atractivos naturales.</p> <p>La riqueza natural de la zona.</p> <p>Capacidad para generar empleo en la zona.</p> <p>Disponibilidad para brindar soluciones colectivas a los principales conflictos que genera el desarrollo del turismo.</p> <p>Conciencia empresarial en torno a la conservación de los atractivos naturales.</p> <p>Crecimiento adecuado de la infraestructura de servicios a la dinámica de los negocios y la comunidad en general.</p> <p>Fuerte participación comunal en la conservación de los atractivos turísticos de la zona.</p> <p>Contribución del capital en el incremento del nivel de vida de la población de la zona.</p> <p>Elevada preocupación de entidades privadas y públicas en la educación ambiental de la comunidad.</p> <p>Disposición empresarial a realizar gestiones ambientales en torno a la dinámica de su empresa.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Débil participación del gobierno local en el desarrollo de la actividad ecoturística de la zona.</p> <p>Adopción de costumbres foráneas que inducen al deterioro del núcleo comunal y familiar.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Se fundamenta en la cultura conservacionista y aumentan las áreas de bosque protegido.</p> <p>Mayor empleo e ingresos.</p> <p>Eleva posibilidades de educación.</p> <p>Existen programas de clasificación de desechos.</p> <p>Fuerte participación de científicos nacionales y extranjeros.</p> <p>Menor aislamiento de la zona con respecto del resto del país.</p> <p>Comunidad pacífica y sencilla, con gran amor por el ambiente</p> <p>Fortalecimiento del nivel de vida de la población.</p> <p>Incrementa participación de jóvenes en programas comunales.</p> <p>Reforestación de fincas ociosas y terrenos de difícil explotación productiva.</p> <p>Programas nacionales para la fijación del oxígeno y participación de propietarios de fincas.</p> <p>Diversificación de atractivos turísticos naturales y artificiales.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Aumenta volumen de desechos y nivel de contaminación.</p> <p>Insuficientes criterios de acceso de turistas a las áreas de conservación y a la zona en general.</p> <p>No existe un espacio físico para el encuentro de jóvenes y familias.</p> <p>Falta de infraestructura comunal adecuada para un mejor desarrollo de la zona.</p> <p>Mala calidad de los servicios básicos.</p> <p>Incremento de áreas urbanas.</p> <p>Se presentan problemas de pobreza que tienden hacia la formación de tugurios cerca de las vías de acceso a los atractivos.</p> <p>Elevado crecimiento de la población, básicamente por migración.</p> <p>Exigua capacidad de la fuerza pública para brindar seguridad a la comunidad.</p> <p>Sobre inversión en los negocios, sobre todo en lo que respecta a hoteles.</p> <p>Pérdida de algunas buenas costumbres tradicionales de la zona y absorción de foráneas.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Población de jóvenes muy dispuesta a colaborar con proyectos comunales.</p> <p>Capacidad de la zona para permitir un rápido crecimiento de la actividad turística.</p> <p>Criterio favorable al desarrollo de la actividad turística.</p> <p>Buena parte de los asalariados son costarricenses de la zona .</p> <p>El turismo ha contribuido a elevar en cierta medida el nivel y calidad de vida de la comunidad.</p> <p>Mucho interés comunitario en la vigilancia del buen manejo de los recursos naturales y desechos.</p> <p>Principales atractivos turísticos están vinculados con el ambiente natural.</p> <p>El manejo de los negocios es más o menos adecuado a la protección del ambiente.</p> <p>Posibilidad de mejorar y crear vínculos entre los actores sociales, principalmente con empresas e instituciones.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Niveles muy bajos de salarios y poca motivación empresarial para la población trabajadora.</p> <p>Bajos niveles de educación diversificada, secundaria y universitaria.</p> <p>Escasa oportunidad para el desempeño profesional-administrativo.</p> <p>El desempeño de los asalariados se basa fundamentalmente en el aprendizaje empírico.</p> <p>El crecimiento del turismo ha sido errático.</p> <p>Falta diversidad de inversiones en la zona para evitar el alto desempleo de la población en temporada baja.</p> <p>Casi nula la preocupación del empresario por el bienestar de la zona.</p> <p>La infraestructura es insuficiente, especialmente calles que ya no soportan el número de vehículos que llegan en la zona.</p> <p>Mal estado de las calles externas e interna.</p> <p>Excesivo consumo de energía y ningún tratamiento de aguas contaminadas con jabones.</p> <p>Incremento acelerado del volumen de basura.</p> <p>La juventud de la zona ha absorbido muchas costumbres extranjeras y del resto del país.</p> <p>Pérdida relativa de paz y tranquilidad en la zona.</p>
<b>Sustentabilidad</b>			

		Cambios violentos en las relaciones familiares. Fuerte tendencia a disminuir los contactos entre la gente de la zona, Principal preocupación de los empresarios es la ganancia. Escasa retribución de las empresas al <i>primus motor</i> del turismo en la zona. Debilitamiento de las organizaciones por incapacidad para satisfacer demandas.	
--	--	--	--

**Tipo-calidad del cluster turístico de Monteverde según actores sociales**

Actores/ Indicadores	Empresarios	Actores clave	Asalariados
	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Vínculo de la empresa con sus clientes y proveedores. Importantes vínculos y cooperación informal, basada en la amistad. Disposición a realizar innovaciones en las empresas. La competencia aumenta la creatividad de los rivales. Entre los empresarios se percibe una actitud positiva frente a la competencia, considerándola sana para el desarrollo de la zona. Fuerte disposición a establecer alianzas estratégicas. Elevada capacidad para diversificar y mejorar la calidad de los servicios al cliente. Motivación en torno a las certificaciones de calidad de los servicios brindados al turista. Iniciativa propia en la formación y desarrollo de los negocios. Elevada capacidad para aprovechar externalidades del desarrollo turístico. Preferencia por adquirir insumos disponibles en la zona. Disposición para llevar un adecuado registro de las actividades de la empresa. Elevado gasto promedio de los turistas. La inversión extranjera altamente competitiva obliga al capital local a realizar mejoras para poder competir. Se incrementa la capacidad de los capitales para la diferenciación de los servicios y productos. Aprovechamiento de externalidades en capacitación laboral y educación ambiental por parte de entidades locales públicas y privadas.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de enlaces formales y cooperación entre los empresarios. Escaso impacto de los grandes capitales en la eficiencia y competitividad de las empresas locales. Poco nivel de confianza entre rivales para establecer mecanismos de cooperación. Desconfianza en el capital extranjero que se inserta en la zona. Fuerte inestabilidad de la mano de obra en las funciones de la empresa. Mayor parte de las empresas son de tipo familiar.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Existe algún nivel de entendimiento entre los actores. Crecimiento de las organizaciones y creación de otras nuevas. Gran biodiversidad de la zona en términos de cantidad y calidad. Imagen ambientalista de la cultura cuáquera pionera en la zona, heredada a la comunidad de Santa Elena. Se incrementa la rivalidad y surgen nuevas modalidades estratégicas en los negocios. Inserción de capitales foráneos que compiten con el local. Capacidad empresarial para el desarrollo de nuevos atractivos turísticos. Empeño empresarial en los procesos de innovación para elevar la calidad de sus servicios al turista. Iniciativa propia de la población trabajadora local para aumentar su nivel de capacitación. Disminución tendencial de las temporadas bajas. Fortalecimiento y surgimiento de nuevas actividades económicas asociadas al turismo.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de recursos económicos e incremento del costo de vida. Salarios bajos comparados con los beneficios que reciben las empresas, sobre todo hoteleras. Necesidad de capacitación turística a nivel general. Mal estado de los caminos. Ningún criterio de planeación del desarrollo de la zona. Mala calidad de los servicios básicos. Escaso interés por contribuir económicamente en la solución de problemas estratégicos. Pérdida de actividades económicas tradicionales como la agricultura. Falta de apoyo de instituciones públicas y del gobierno local. Poco desarrollo de proyectos conjuntos entre los actores sociales.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Interés del asalariado en obtener mayor capacitación en materia de turismo ecológico y otras relacionadas con el tipo de negocios y actividades asociados al turismo. La naturaleza en la zona es un atractivo de alta calidad. Las gestiones ambientales comienzan a formar parte de las políticas empresariales en la zona. Las inversiones asociadas al turismo son de alta calidad. Reconocimiento internacional de la cultura ecológica, pacifista y trabajadora predominante en Monteverde.</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de interés empresarial para brindar mayor y mejor capacitación laboral de sus empleados. Predomina el hecho de que los servicios que se prestan al turista no son de buena calidad. Los precios por los servicios turísticos y productos en la zona son muy elevados. Los empresarios no capacitan a sus empleados por temor a que busquen otro empleo en otra empresa o actividad. Los impuestos no se reinvierten en la comunidad de manera adecuada al desarrollo de la zona. Se han elevado de manera exagerada los precios de la tierra en la zona. Los precios de los insumos requeridos</p>
<b>Competitividad</b>			

	<p>Escasa planeación de la oferta turística sobre todo en hoteles y restaurantes.</p> <p>Elevado costo de inversión y poca disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>Escasa incidencia de las instituciones públicas en el desarrollo del ecoturismo en la zona.</p> <p>Exceso de individualismo en el sector empresarial de la zona.</p>	<p>Escasa población profesional local.</p> <p>Poco acceso de la comunidad local a los atractivos turísticos de la zona.</p> <p>Inexistencia de una cámara de turismo en la zona.</p>	<p>por los empresarios son bastante altos, lo cual eleva mucho los costos.</p>
--	--	--	--

#### Tipo-calidad del *cluster* turístico de Monteverde según actores sociales

Actores/ indicadores	Empresarios	Actores clave	Asalariados
Elementos estratégicos	<p>Convocar una mayor presencia efectiva de las entidades públicas en la solución de los principales problemas que enfrenta la zona.</p> <p>Restablecer en el interés de los empresarios la necesidad de organizarse a través de una cámara de turismo y otras organizaciones en la zona.</p> <p>Mejorar el nivel de confianza entre los rivales y cooperar para elevar su competitividad.</p> <p>Mejorar las vías de acceso a la zona para promover un mayor ingreso de turistas.</p> <p>Concienciar a las entidades públicas acerca de la necesidad de retribuir a la zona con más y mejores servicios para que la competitividad de los negocios sea sostenible.</p> <p>Plantear un desarrollo de las inversiones de la zona basado en la calidad y el bajo costo de los créditos.</p> <p>Controlar el crecimiento de la oferta turística y su emplazamiento en la zona.</p> <p>Promover entre los empresarios un mayor interés por una gestión ambiental-económica que garantice la sostenibilidad del principal atractivo turístico de la zona.</p> <p>Procurar un mayor acercamiento entre las entidades públicas y privadas de la zona y el sector empresarial para la cooperación en la solución de los principales problemas de la zona.</p>	<p>Aumentar y mejorar la educación ambiental dirigida a la comunidad en general.</p> <p>Establecer criterios de acceso a la áreas de conservación de acuerdo a la capacidad de carga.</p> <p>Mejorar los caminos de acceso a la zona.</p> <p>Brindar mayor capacitación pertinente a los trabajadores.</p> <p>Mejorar la calidad de servicios que los empresarios ofrecen al turista.</p> <p>La Asociación de Desarrollo debe fortalecerse para procurar mayor bienestar en la zona.</p> <p>Mejorar y crear mecanismos que fortalezcan los vínculos entre los actores sociales.</p> <p>Elevar el interés de la comunidad en general por los programas de reciclaje y clasificación de desechos.</p> <p>Dar mayor importancia al desempeño de la comunidad en el mantenimiento de la calidad de los principales atractivos turísticos de la zona y de la comunidad misma.</p> <p>Elevar la proyección de Monteverde hacia adentro y hacia afuera.</p> <p>Promover actividades para la educación del núcleo familiar y fortalecer sus lazos.</p> <p>Impulsar una cultura agrícola sustentada en cultivos orgánicos.</p> <p>Creación de fuentes de empleo que absorban buena parte de la población trabajadora en temporada baja del turismo.</p> <p>Ampliar los corredores biológicos aprovechando la cercanía entre las distintas reservas y con la participación de finqueros.</p> <p>Promover más el turismo científico evitando conflictos con el turismo comercial.</p>	<p>Elevar la conciencia en la comunidad y entre empresarios en torno a la necesidad de proteger el ambiente, de lo contrario se pierden las ventajas comparativas de la zona.</p> <p>Procurar centros de recreación para los jóvenes.</p> <p>Mayor coordinación con la comunidad para ejecutar programas de vigilancia para la protección del ambiente natural, la paz y la seguridad.</p> <p>Mejorar las condiciones de vida de la población en la zona.</p> <p>Educar a la población para adaptarse mejor a los cambios que genera el desarrollo del turismo en la zona.</p> <p>Motivar a los jóvenes para que no abandonen sus estudios y promover la terminación de los estudios entre los que se han retirado.</p> <p>Buscar mayor participación de los gobiernos local y nacional en el desarrollo de la zona a través de la inversión de los impuestos que perciben.</p> <p>Promover mayor organización de los trabajadores para velar por sus intereses y los de la comunidad.</p>

