

CLUSTER ECOTURÍSTICO, MERCADOS DE COMPETENCIA IMPERFECTA Y DESARROLLO LOCAL EN LA FORTUNA DE SAN CARLOS

ECOTOURISM CLUSTER, MARKETS OF IMPERFECT COMPETITION AND LOCAL
DEVELOPMENT IN LA FORTUNA DE SAN CARLOS

Marvin Acuña Ortega

Universidad Nacional, Costa Rica, maovac@gmail.com

Carol Cordero Hidalgo

Instituto Nacional de Aprendizaje, Costa Rica, ccorderohidalgo@ina.ac.cr

Resumen: Uno de los rasgos más notables que mejor representan el cambio estructural que ha experimentado la economía costarricense, en los últimos años, fruto de los procesos de apertura y globalización ha sido la creciente importancia relativa del sector servicios, y en particular, del sector turismo en la economía.

Este estudio se propone analizar estos cambios estructurales desde una perspectiva territorial, determinando su impacto en el desarrollo económico regional o local.

De manera más particular, este estudio busca determinar la estructura de mercado subyacente y el entorno institucional que ha hecho posible que el ecoturismo se haya convertido en La Fortuna de San Carlos una alternativa productiva para el desarrollo de las PyMES, y el impulsor de procesos de desarrollo local, en condiciones relativamente endógenas y un medio para una mejor inserción internacional de esos territorios.

El poder probar la existencia de cluster de servicios eco-turísticos en La Fortuna de San Carlos permitirá dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿qué tipo de estructuras e instituciones de mercado son capaces de generar economías de aglomeración, rendimientos crecientes y menores costos de transacción, para que las PyMES puedan adoptar un patrón de desarrollo basado en la cooperación, la competitividad y la innovación continua, para así convertirse en artífices del desarrollo local?

Palabras claves: Cluster, mercados de competencia imperfecta, ecoturismo, desarrollo endógeno y competitividad territorial.

Abstract: One of the most remarkable features that best represent the structural change experienced in the Costa Rican economy in recent years due to the processes of liberalization and globalization has been the increasing relative importance of the service sector in economy, particularly the tourism sector.

This study aims at analyzing these structural changes from a territorial perspective, determining their impact on the regional or local economic development.

Particularly, this study seeks to determine the underlying market structure and institutional environment that has made ecotourism in La Fortuna de San Carlos a productive alternative for SME development, the promoter of local development processes under relatively endogenous conditions, and a better means to include these territories into the international market.

Marvin Acuña Ortega y Carol Cordero Hidalgo



Artículo protegido por licencia Creative Commons

The existence of ecotourism clusters in La Fortuna de San Carlos will answer the following question: what kind of market structures and institutions are able to generate agglomeration economies, increasing returns and lower transaction costs so that SMEs can adopt a development pattern based on cooperation, competition and continuous innovation in order to become promoters of local development?

Key words: Cluster, markets of imperfect competition, ecotourism, endogenous development, and territorial competition.

Fecha de recepción: 26-11-2009 Fecha de publicación: 01-07-2010

En las últimas décadas, la economía costarricense ha experimentado importantes cambios estructurales, que se han expresado tanto en la composición e importancia relativa de los sectores productivos como en el afloramiento de nuevas actividades productivas. Muchos de estos cambios han sido inducidos por un nuevo patrón de desarrollo de carácter aperturista y pro libre mercado, transformaciones que igualmente se han visto favorecidas con los procesos de globalización económica. La creciente importancia en la economía costarricense del sector servicios, y en particular, el subsector turismo, es uno de sus rasgos más notables. En efecto, la evidencia empírica permite constatar que mientras la industria, la agricultura y el sector público retroceden, los servicios, el comercio y los establecimientos financieros han ganado cada vez más importancia (Acuña y Orozco, 1997).

En ese contexto de terciarización de la economía costarricense, este estudio busca determinar, desde una perspectiva sectorial, local/territorial y microeconómico, la estructura de mercado subyacente y el entorno institucional que ha hecho posible que el turismo naturaleza se haya convertido en una alternativa productiva para las PyMES, un eje articulador de procesos de desarrollo local y finalmente una de las actividades económicas más representativas de este cambio estructural (Furst, Acuña, Orozco y Ruiz, 2000).

El estudio de caso por su carácter exploratorio y demostrativo ha sido adoptado como el enfoque metodológico apropiado para los propósitos de esta investigación. El seleccionar a La Fortuna de San Carlos como el estudio de caso, no es casual, este constituye un destino turístico maduro y consolidado, donde los cambios estructurales asociados al turismo son notables.¹

Este estudio de caso de La Fortuna de San Carlos como otros realizados por el suscrito en Monteverde (Acuña y Brugnoli, 2007) han tenido el propósito expreso de demostrar en qué medida la aglomeración de empresas -tipo cluster- ha proveído a ciertas comunidades rurales con algún atractivo turístico, de una estructura de mercado, con la singularidad de ser capaz de brindar a las PyMES de las condiciones necesarias para poder incursionar con oportunidad, eficiencia y competitividad en el ecoturismo, de manera tal de convertirse en estas comunidades en las artífices de procesos de

¹ El estudio de La Fortuna de San Carlos con el de Monteverde en Puntarenas y la Ciudad de Liberia en Guanacaste, son los tres estudios de caso que forman parte del proyecto de investigación denominado: *Costa Rica: Economías de Aglomeración, Sistemas Regionales de Innovación y Competitividad Territorial: Explorando en el turismo y la agroindustria opciones locales y regionales de desarrollo en un contexto de globalización*, que el suscrito ejecuta como parte de sus tareas de investigación en la Universidad Nacional



desarrollo local relativamente endógenos, mediante una mejor inserción internacional y una mejora de la competitividad de estos territorios.

Además, el poder ahondar en la estructura de mercado subyacente a la formación de un *cluster*, permitirá dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cómo son esos mercados?, ¿cuáles son sus rasgos característicos? y ¿cuáles son los factores que generan la aglomeración?, ¿cómo los *clusters* pueden convertirse en una fuente de eficiencia, competitividad e innovación para la PyMES y finalmente artífices del desarrollo local?

En otras palabras, ¿qué tipo de estructuras e instituciones de mercado son capaces de generar economías de aglomeración, rendimientos crecientes y menores costos de transacción, para que las PyMES puedan adoptar un patrón de desarrollo turístico basado en la cooperación, la competitividad y la innovación continua?

Probar que el *cluster* es una vía posible para que las PyMES puedan superar las barreras de entrada que imponen las economías de escala, en ciertas actividades productivas y/o en mercados más competitivos y globalizados será de gran utilidad para la formulación de políticas económicas alternativas.

Además, demostrar que la aglomeración de empresas es capaz de generar poder de atracción sobre la inversión extranjera directa IED, como lo sugiere la literatura, permitiendo a las PyMES capturar parte de las externalidades *pecuniarias* o *tecnológicas*, que la empresa extranjera es capaz de generar en la economía huésped, es otra de las alternativas que busca explorar esta investigación.

Otra hipótesis que este estudio busca explorar es si bajo condiciones de tradición propietaria pequeña y mediana, largo aprendizaje de emprendimiento y la movilización de otras capacidades locales: de liderazgo y organizativas el desarrollo de un *cluster*, puede acontecer en condiciones relativamente endógenas (Yoguel, 2000).

Este estudio de caso se basa en la sistematización de los resultados obtenidos de las entrevistas estructuradas, aplicadas a 32 empresarios, 17 asalariados y 10 organizaciones de la Fortuna de San Carlos, en junio del 2007.

Cluster eco-turístico de La Fortuna de San Carlos: marco conceptual

El *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos debe su origen a las espectaculares erupciones del volcán Arenal, que no han dejado de sucederse desde 1968. Está conformado por las empresas turísticas y actividades relacionadas que han hecho del volcán Arenal y sus constantes erupciones el principal atractivo turístico. No fue hasta mediados de los años ochenta, que los pobladores de La Fortuna de San Carlos transformaron con emprendimiento y visión una amenaza volcánica real en una verdadera atracción turística.

Otro de los propósitos de este estudio es dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Constituyen la condición propietaria (pequeña y mediana), la larga tradición de emprendimiento y el grado de aglomeración alcanzado por las PyMES, parte de las condiciones iniciales, que más han contribuido a que el turismo ecológico se haya



convertido en el artífice de los procesos de desarrollo local de La Fortuna de San Carlos?

Antes del desarrollo turístico, La Fortuna de San Carlos era una próspera comunidad rural de pequeños y medianos propietarios dedicados a actividades agropecuarias orientadas a los mercados: local, regional y nacional, destacando la ganadería de leche como su actividad principal. El desarrollo del turismo ha coexistido tanto con las actividades agropecuarias tradicionales como con las nuevas agroindustrias de exportación, las cuales han sido ofertadas como parte de los nuevos atractivos turísticos, de los que se han derivado parte de la nueva oferta turística de la zona (agroturismo, turismo rural, entre otros).

Sin embargo, el desarrollo del turismo ha introducido cambios importantes en el uso del territorio, sobre todo en las fincas aledañas al volcán Arenal, donde la rentabilidad comparada de las actividades turísticas respecto de las agropecuarias, ha desplazado a estas últimas a zonas con menor atractivo turístico.

En estas dos últimas décadas, el cambio estructural más notable asociado al desarrollo turístico en La Fortuna de San Carlos ha sido el tránsito de una economía campesina tradicional a una de servicios basada en el turismo y competitiva a escala global.

La Fortuna es el distrito número 7 del cantón de San Carlos, está localizado a 46 kilómetros de Ciudad Quesada, limita con Monterrey, Tilarán, La Tigra, Monteverde y Florencia, posee un área de 225 kilómetros cuadrados, se encuentra a 253 metros sobre el nivel del mar y contaba con una población de 9.743 habitantes en el año 2000.

La Fortuna de San Carlos cuenta con una amplia biodiversidad en la que predominan bosques siempre verdes, fértiles llanuras y humedales abundantes en aves acuáticas, reptiles, mamíferos y peces, en los que destaca el prehistórico pez Gaspar. El hecho de que el volcán Arenal ciertamente constituye el principal atractivo turístico, no debe llevarnos a infravalorar otros atractivos naturales: aguas termales, lagos, lagunas, cavernas, ríos, cataratas y las mismas actividades agropecuarias, los cuales hoy son la fuente de la nueva oferta turística de la zona. Sin duda, ello ha contribuido a que La Fortuna de San Carlos se haya consolidado como uno de los principales destinos turísticos de Costa Rica. Los datos recientes del ICT indican que un 70% de los turistas que ingresan al país visitan La Fortuna y un 35% de ellos pernoctan al menos tres noches en la zona.

Desde un enfoque evolucionista, el turismo en La Fortuna de San Carlos se ha desarrollado mediante un patrón continuo y acumulativo de *localización-atracción-aglomeración de PyMES*. Siendo una región conocida por su larga tradición propietaria (pequeña y mediana) y fuerte emprendimiento, las PyMES han logrado tener una fuerte presencia y participación en el desarrollo del turismo en esta comunidad, movilizándolo para ello los recursos y capacidades locales acumuladas en las actividades productivas previas. Según la Municipalidad de San Carlos, mientras a principios de los años noventa tan solo se estaban registradas 90 PyMES en este distrito, estas ya superaban las 350 empresas en el 2005.



Demostrar efectivamente que la aglomeración de PyMES ha sido el patrón adoptado en el desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos, brindara mayor evidencia de la importancia que tiende atribuirse hoy a los clusters, en el diseño y ejecución de políticas y estrategias de desarrollo local, en donde las PyMES dentro de su lógica estructurada tienden a jugar un rol fundamental, en ese contexto, ha sido precisamente donde se ha renovado un mayor interés por las políticas sectoriales de carácter más territorial (Ramos, 1998).

Entre 1990 y 1995, periodo de consolidación de La Fortuna de San Carlos como destino turístico, se establecieron cerca del 29% de las empresas. En 1993, inició actividades el Hotel Tabacón emblema de los hoteles tipo *Spa*, los cuales haciendo uso de las aguas termales del volcán Arenal, conforman uno de los segmentos más dinámicos de la nueva oferta turística de La Fortuna de San Carlos.

No obstante, la presente década ha sido para este destino la de mayor crecimiento en atracción y localización de empresas. El establecimiento de operadores turísticos, hoteles, restaurantes, sucursales bancarias, cadenas de supermercados y una variedad de servicios personales y no personales son un claro indicador de la dinámica, madurez y sofisticación que ha alcanzado el desarrollo turístico en esta zona. Ello es más evidente en el sector inmobiliario, a medida que crece el núcleo urbano y el fenómeno de segunda vivienda, este se independiza hasta adquirir una dinámica propia.

Los *clusters* como constatan estos hechos tienen la virtud de estimular el surgimiento de nuevos negocios, en efecto, atraen la localización de algunos de los proveedores, la existencia de una base más concentrada de empresas o clientes aumenta la eficiencia y reduce los riesgos. En la medida que los *cluster* se desarrollan y maduran los mercados de insumos se vuelven más amplios y sofisticados.

El hecho de que solo un 6,3% de las empresas turísticas en La Fortuna de San Carlos son grandes, plantea la interrogante de determinar bajo qué condiciones y/o estructuras de mercado la atracción y aglomeración de empresas tiende a conformar un entorno favorable para el desarrollo y consolidación de las PyMES.²

En la teoría existen dos enfoques fundamentales que explican el origen de los beneficios derivados de la aglomeración de empresas: la visión marshalliana (Marshall, 1920) que lo atribuye a la presencia de *economías de escala externas*, las cuales se producen cuando los menores costos unitarios (rendimientos crecientes) tienen origen en el tamaño de la industria y no en el de cada empresa individual. Es decir, la eficiencia de las PyMES (costos decrecientes) puede verse incrementada al operar para un mercado más amplio. Mientras que para el enfoque de localización (Weber, 1929 y Hoover, 1937), las PyMES derivan sus beneficios de lo que denominan *economías de aglomeración*, las cuales tienen su origen en los menores costos de transporte y transacción que les genera la concentración espacial. Ambos enfoques coinciden en señalar que tanto las *economías de escala externas* como las *economías de aglomeración* tienen en común un origen espacial derivado de la proximidad entre las empresas (Vera, 2006). Según Krugman (1997), la nueva geografía económica

² Esta clasificación se realizó utilizando los criterios de la Promotora de Comercio Exterior PROCOMER. Según esta clasificación, una microempresa es de 1 a 5 empleados, de 6 a 30 empleados una empresa pequeña, de 31 a 100 empleados una empresa mediana, y más de 100 empleados una empresa grande.

mediante un esfuerzo integrador de ambos enfoques establece que la aglomeración de empresas surge de la interacción entre rendimientos crecientes, costos de transporte y factores de demanda (proximidad a mercados de compradores y proveedores). Dado que la aglomeración de empresas y su corolario y los rendimientos crecientes tienden a romper con los supuestos fundamentales de la competencia perfecta, ello permite sugerir que la competencia imperfecta es la estructura de mercado que subyace en la dinámica y funcionamiento de los distritos industriales tipo *clusters*.

En La Fortuna de San Carlos, la aglomeración de empresas atribuido al desarrollo turístico ha alcanzado una escala que ha permitido crecer ampliamente los mercados de bienes, servicios y proveedores, para convertirse en una fuente de oportunidades de negocios y desarrollo de ventajas comparativas para nuevas empresas en diferentes sectores productivos.

Así, la atracción y localización de empresas de manera ampliada ha estado ocurriendo posiblemente por la creciente demanda agregada de las empresas locales de equipos y servicios especializados, demandas que ciertamente consideradas una a una no son lo suficientemente grandes, solo basta que las empresas estén aglomeradas para atraer a los proveedores a su territorio. Otro tipo de economías externas que favorece un crecimiento continuo y acumulativo del *cluster*, tiene lugar cuando un grupo de empresas favorecen la creación de un mercado conjunto de trabajadores especializados, ello tiende a beneficiar tanto a las empresas como los trabajadores, en la medida en que crear un mercado de trabajo más predecible. La atracción y aglomeración de nuevas empresas se ve igualmente favorecida por el intercambio y la difusión informal de ideas y conocimiento, este tipo de economías externas de carácter tecnológico aparecen cuando las empresas se aglomeran en un territorio relativamente pequeño.

Los *clusters* representan un nuevo tipo de organización espacial de la producción, como forma intermedia entre los mercados competitivos y los sistemas productivos jerárquicos verticalmente integrados, constituyen una estructura de mercado alternativa de organizar la cadena de valor. La mayor proximidad e intercambio entre las empresas permite al *cluster* tener una clara definición territorial y una fuerte incidencia en el desarrollo local.

El desarrollo local puede adoptar un fuerte carácter endógeno, cuando tiene lugar un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, basado en la transferencia de recursos de las actividades económicas tradicionales a las modernas, y mientras las capacidades de los sistemas productivos locales: empresariales, organizativas e innovadoras son movilizadas adecuadamente para lograr un aprovechamiento efectivo de las economías externas, que la aglomeración de empresas genera, como resultado de esos procesos las empresas y territorios no solo ven mejorada su productividad, competitividad e inserción internacional, sino también se ve incrementado el bienestar y la calidad de vida de la población de esos territorios (Vázquez, 1999).

La *competitividad territorial* emerge en este contexto, inequívocamente, de las empresas y de su accionar conjunto, sin embargo, tiende a verse favorecida por un entorno productivo adecuado, una buena calidad de las instituciones y las



organizaciones, es decir, por la existencia de un *sistema de innovación regional*, capaz de promover formas de cooperación y competencia en un ambiente de innovación continua (Lunvall, 1992).

En conclusión, una actividad económica con empresas geográficamente concentradas, como el turismo en La Fortuna de San Carlos, tiene la capacidad de atraer proveedores especializados, crear un mercado laboral conjunto y facilitar la difusión y apropiación de externalidades tecnológicas, mediante mecanismos claramente no disponibles en una actividad geográficamente dispersa.

Cluster de La Fortuna de San Carlos: dinámica y componentes

El núcleo fundamental del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos es el volcán Arenal, motivo principal de la visitación turística de la zona, representado por el primero de círculos concéntricos de la figura 1. La forma cónica casi perfecta y las constantes erupciones de lava lo ubican como entre los volcanes más visitados del país.

Desde mediados de la década de los noventas, en respuesta a las dificultades que ha planteado tanto predecir las espectaculares erupciones de lava como las cambiantes condiciones climáticas, que con cierta frecuencia impiden la visibilidad del volcán, los empresarios de La Fortuna de San Carlos, siguiendo el patrón de desarrollo turístico adoptado por Monteverde en los últimos años, se han dado a la tarea de diversificar la oferta turística con el diseño de productos y servicios novedosos de mayor valor agregado natural y dan a los turistas la oportunidad de disfrutar de otras formas la rica biodiversidad y belleza paisajística del Parque Nacional Volcán Arenal. En consecuencia, dentro de los nuevos componentes de la oferta turística de La Fortuna de San Carlos que se han agregado al núcleo del *cluster* destacan: la observación de la flora y fauna, los parques temáticos naturales, el turismo aventura, la pesca deportiva, el turismo tipo Spa, aguas termales y diferentes formas de agroturismo.

Dentro de las actividades de turismo aventura destacan: los puentes colgantes para la observación, *canopy tour*, *rafting*, *kayak*, *rappel*, *mountain bike*, cabalgatas a las faldas y caminatas, *Safari Adventure float* (safaris flotantes en canoa por el río Arenal), *Fourtrax Adventure*, (paseos en cuadraciclos), tours en remolques tirado por un tractor y paseos en carretas tiradas por bueyes³.

Los puentes colgantes Arenal (*Arenal Hanging Bridges*) y los *canopys* (el *Zip Line*, el *Arenal Paraíso*, el *Cable Adventures* y el *CR Arenal Canopy Tour*), ofrecen al turista la opción de observar el bosque tropical de la zona desde las alturas y disfrutar de un *tour* lleno de emoción y aventura⁴. La inversión y construcción de estos nuevos atractivos turísticos, dado el tipo de emprendimiento que representan, en diseño e ingeniería y en sistemas de seguridad, demuestran la capacidad de los empresarios turísticos de la zona de innovar en productos y en procesos, y en adaptar y adoptar tecnologías probadas y desarrolladas por empresarios de Monteverde.

³ Esta opción es ofrecida por la posada "Casona Río Fortuna", la cual tiene como objetivo rescatar costumbres, tradiciones locales y promover el desarrollo sostenible.

⁴ Estos nuevos atractivos turísticos fueron desarrollados originalmente en Monteverde, y luego adoptados por emprendedores de La Fortuna de San Carlos.



En efecto, el desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos se ha favorecido en esta etapa de diversificación y ampliación de la oferta turística de la cercanía con Monteverde, en particular del aprendizaje acumulado, las inversiones y emprendimientos traídos consigo por algunos empresarios de Monteverde y por las sinergias establecidas entre los empresarios de ambos destinos.

En los últimos cinco años, un 56% de los empresarios turísticos entrevistados manifestó haber aumentado la variedad de los productos o servicios, un 28% invirtió en nuevas construcciones o ampliaciones de las instalaciones y el 33% adquirió maquinaria y equipo nuevo.

Dentro de la observación de flora y fauna bajo condiciones controladas destacan: serpentarios, ranarios, mariposarios, jardines botánicos, criaderos de caimanes, entre otros. El Ecocentro Danaus sobresale entre estas opciones, por haber hecho de una reserva biológica privada un parque temático natural. Además, opera con centro de educación y conservación ambiental para estudiantes, turistas y grupos organizados⁵.

El agroturismo combina la observación participante en algunos procesos productivos propios de las actividades agropecuarias tradicionales o las modernas actividades de la zona con sus atractivos naturales de la región, para hacer del disfrute de estas una experiencia turística única y placentera⁶. Las fincas en el área perimetral del volcán Arenal han sido las más beneficiadas con el desarrollo de este nuevo componente de la oferta turística. No obstante, contrario a otros destinos de país, el turismo no ha desplazado a las actividades agropecuarias sino que las ha beneficiado convirtiéndolas en un atractivo turístico más de la zona. No debe olvidarse, que las actividades agropecuarias ya eran competitivas en La Fortuna de San Carlos, mucho antes de desarrollo del turismo, gracias a sus condiciones agroecológicas y la calidad de los suelos.⁷

La extensión territorial del núcleo del *cluster* se ha ampliado con lo incorporación de los atractivos turísticos de otras zonas aledañas a La Fortuna. Por ejemplo, la localidad de Monterrey ha agregado a esos atractivos las Cavernas del Venado, mientras Guatuso y Los Chiles, Río Celeste y el Refugio de Vida Silvestre Caño Negro respectivamente.

El incorporar a las organizaciones civiles y empresariales de la comunidad dentro del núcleo de *cluster* tiene el propósito de reconocer y visibilizar el liderazgo y rol que estas organizaciones han tenido para facilitador, articulador y movilizador muchas de las capacidades locales que han hecho posible conducir el desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos, por los senderos de la sostenibilidad (económica, social y ambiental). Dentro de esas organizaciones destacan: La Cámara de Turismo de la Zona Norte (CATUZON), La Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFOR), la Asociación para la Salud y Bienestar Sociocultural de La Fortuna, la Asociación de

⁵ El Ecocentro Danaus actualmente no solo es uno de los atractivos de turismo naturaleza más visitado por los turistas sino una institución líder en materia ambiental en La Fortuna de San Carlos.

⁶ La Finca de Carlos Vargas y La Casona Río Fortuna son algunos de los ejemplos de este nuevo componente de la oferta turística de La Fortuna.

⁷ La ganadería de leche y el cultivo de tubérculos y raíces (yuca, plátano, papa china, ñampi) son las principales actividades agropecuarias de la región.



Acueducto Rural, la Comisión Pro Bandera Azul, Instituto Nacional de Aprendizaje, la Asociación Ecologista Ojoche y la Comisión de Emergencias.

El núcleo del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos con sus nuevos componentes ha adquirido suficiente complejidad y madurez para convertirse, en una fuente continua y acumulativa de generación de economías externas (rendimientos crecientes), capaz de generar a escala ampliada una atracción y localización, vía encadenamientos productivos, de nuevas empresas.

Según Hirschman (1959), los encadenamientos productivos es la capacidad que tiene un sector productivo de atraer o generar otras actividades económicas relacionadas como: proveedores de materias primas, insumos, productos y servicios, etc., dentro o fuera de la cadena de valor.

Los encadenamientos productivos hacia atrás son el conjunto de actividades o empresas que de forma inequívoca definen la principal actividad o sector productivo. En La Fortuna de San Carlos, el turismo es el sector económico fundamental y se destacan: el hospedaje, la alimentación y los tours operadores, en orden de importancia. El sector de hospedaje como soporte de la actividad turística, al proveer de las camas necesarias, ha crecido de conformidad con el aumento la visitación turística en los últimos años. Los datos del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) indican la existencia de 20 establecimientos de hospedaje con 90 camas, a inicios de la década de los noventa y de 70 establecimientos de hospedaje con más de 900 camas, en la actualidad.

En La Fortuna la planta hotelera está compuesta mayormente de hoteles pequeños de 12 habitaciones en promedio, que generan 0,57 empleos por habitación, lo cual ubica a este destino en un nivel medio en este rubro, según los parámetros nacionales e internacionales⁸. El costo aproximado por habitación doble es de 65 dólares por noche por persona, ello permite calificar a La Fortuna de San Carlos como un destino turístico caro⁹. No obstante, la oferta hotelera diversa y variada en hoteles, cabinas, albergues, posadas, cuartos de alquiler puede acomodarse a cualquier presupuesto.

Por su parte, la oferta de establecimientos de alimentación es abundante y variada compuesta de restaurantes de comida internacional, marisquerías, y sodas¹⁰. Aun cuando, algunos hoteles ofrecen sus propios servicios gastronómicos este es un mercado abierto, lejos está de repetir el patrón encontrado en Monteverde, en donde tienden a predominar los hoteles con servicio de restaurante.

La aparición en La Fortuna de San Carlos de operadores turísticos locales constituye uno de los nuevos negocios establecidos en los últimos años. Los operadores turísticos locales se han abierto un nicho en ese mercado sea organizando y/o operando sus propios *tours* y/o comercializando los productos o servicios turísticos

⁸ Según el ICT, los parámetros internacionales establecen para hoteles pequeños entre 0 y 0,4 empleos por habitación es un nivel de generación de empleo bajo, de 0,4 a 0,8 medio y de 0,8 y más empleos un nivel alto.

⁹ Según datos del ICT del 2005, los precios de los hoteles en La Fortuna oscilan entre 5 y 200 dólares por noche por persona.

¹⁰ Nenes Restaurant, Pizzería Luigis, Lava Rocks Café, Mirador Arenal Kioro, y Steak House Mirador Arenal son parte de esta oferta.



de sus competidores locales y de otros destinos del país.¹¹ Esta es la estrategia que los operadores locales han adoptado para librarse de altas comisiones que pagan a los operadores mayoristas. Los operadores turísticos locales son parte de las empresas de turismo aventura y/o empresarios hoteleros que han diversificado sus actividades incursionado en estos nuevos componentes de la oferta turística.¹²

Los encadenamientos productivos hacia delante están conformadas por aquellas actividades: productos y servicios derivados de la actividad principal, cumplen una función complementaria y dan origen a nuevas inversiones y oportunidades de negocios. El turismo cultural y de idiomas son los encadenamientos hacia delante que muestran mejor desempeño. Dentro del turismo cultural, las galerías de arte y las tiendas de artesanía han agregado variedad y sofisticación al destino turístico.¹³ En el turismo de idiomas destacan el Centro Moderno de Idioma y el *Adventure Education Center*, el primero está dirigido a la enseñanza del inglés y tiene como grupo meta a los trabajadores **del sector**, el segundo funge como una escuela de enseñanza del español para estudiantes extranjeros. Otros encadenamientos hacia delante no menos importante son: cafés Internet, los negocios de bienes raíces, agencias de viajes, ventas de artesanías, renta de autos, clínicas de estética y salas de masajes. Estos nuevos servicios han incrementado tanto el nivel de satisfacción del turista como el desempeño competitivo del *cluster*.

Los encadenamientos productivos hacia arriba refieren a las actividades pertenecientes a otros sectores productivos que tienen presencia en la región, establecer vínculos de cooperación como proveedores o de competencia en el uso de los factores de producción con la actividad principal. En el *cluster* eco turístico de La Fortuna de San Carlos dentro de los encadenamientos *hacia arriba* destacan dos actividades económicas: la agricultura y la ganadería de leche; ambas actividades han sido una fuente importante de acumulación previa de capital, conocimientos y capacidades empresarias, sin las cuales no es posible explicar el desarrollo de la actividad turística en la región. Un proceso de colonización tardío como región de frontera agrícola, una estructura agraria de pequeños y medianos propietarios y una larga tradición de emprendimiento creó las bases para que un *grupo de campesinos* se convirtieran en modernos empresarios turísticos, en menos de dos décadas.¹⁴ Además, los campesinos transformados en modernos empresarios agrícolas, en una muestra más de su cultura innovadora y emprendedora han hecho de sus agro negocios uno de los nuevos atractivos turísticos de la zona.

Los encadenamientos productivos hacia abajo constituyen aquellas actividades económicas públicas y privadas que proveen diversos servicios y como facilitadores de la actividad turística tienen una alta incidencia en el desempeño competitivo del *cluster*. Estos están compuestos de actividades complementarias relacionadas con el comercio, el transporte, la banca y las finanzas, la construcción, los servicios públicos (agua, luz,

¹¹ El crear una empresa tour operadora sucedánea a la actividad turística principal es la estrategia que han adoptado los empresarios de La Fortuna para extraer más rentas de la actividad turística.

¹² Pure Trek adventures es un buen ejemplo de una operadora turística local que además es una agencia de viajes que comercializa boletos aéreos y servicios terrestres, entre otros.

¹³ Las principales galerías de arte son: Lunática y Latina.

¹⁴ Dentro de las nuevas agroindustrias destacan: varias empresas empacadoras de tubérculos, y una tostadora de plátano y yuca.



teléfono e INTERNET), los servicios de salud, la educación y los servicios comunales: recolección de basura y seguridad, entre otros. Uno de los factores, poco valorados, que más ha contribuido para que el turismo se haya convertido en una actividad esencialmente rural ha sido la disponibilidad en cantidad y calidad en las comunidades rurales del país con atractivo turístico de servicios básicos: agua, luz y telecomunicaciones, y desde luego, la existencia de una amplia red vial primaria y secundaria que ha permitido integrar a estas comunidades al resto del territorio.¹⁵

No obstante, hoy el servicio de INTERNET y llamadas internacionales son motivo de preocupación entre los empresarios turísticos de la zona por su irregularidad y lentitud. Los servicios de salud claramente insuficientes son también motivo de preocupación, para una comunidad cuya población está en franco crecimiento. Además, el establecimiento de un destacamento de la Cruz Roja y el Cuerpo de Bomberos han sido identificados como una necesidad urgente, en una comunidad que crece en medio de un territorio con un alto riesgo de desastre natural. Finalmente, la infraestructura vial palanca de gobierno municipal sufre de un franco deterioro.

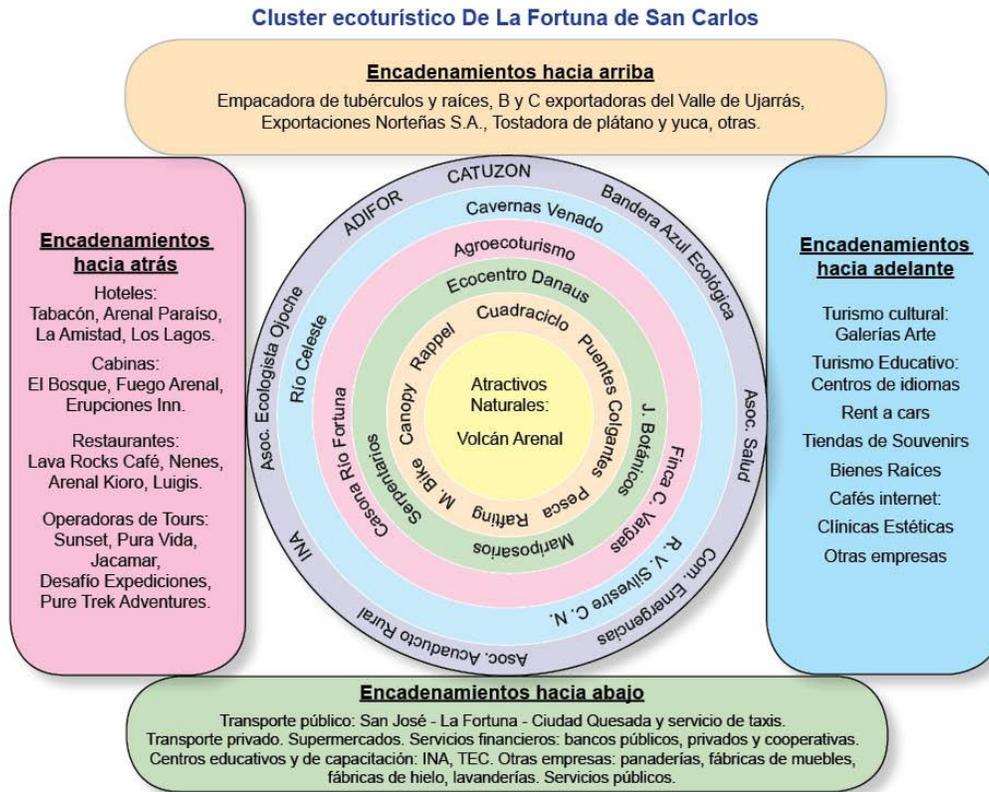
La atracción y localización continua de nuevos negocios: supermercados, tiendas, librerías, panaderías, farmacias, bancos, lavanderías, estudios de fotografía, joyerías, entre otros, es un indicador fehaciente de que el *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos se encuentra en franca expansión y muestra de un buen desempeño.

El *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos es bastante sui géneris, se trata de *cluster de servicios*, no corresponde al tipo *market led governance*, no evidencia estructura jerárquica clara, el servicio es ofrecido por diferentes empresas al mismo tiempo, y finalmente, la estructura se asemeja más a una red (*network*) (ISLA, 2004).

En conclusión, el desarrollo y desempeño futuro del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos dependerá del compromiso de las empresas locales en adoptar una gestión empresarial con responsabilidad social y ambiental, capaz de preservar la calidad de los recursos naturales con atractivo turístico, hacer de La Fortuna un destino carbono neutral y conducir el desarrollo local a mayores estadios de desarrollo. Además, las empresas y las organizaciones locales deberán consensuar la puesta en marcha de un plan regulador que ordene el desarrollo turístico, minimice el riesgo de desastre y provea de mayor seguridad al turista. Finalmente, el poder continuar por los senderos de la innovación con productos, servicios y procesos de mayor valor agregado natural, en un ambiente de cooperación y competencia, que garantice una buena relación precio-calidad en los servicios contribuirá a asegurar la competitividad de este *cluster* en el largo plazo.

¹⁵ En la actualidad, el servicio de agua potable es muy bueno en el sector de La Fortuna Centro- posee el galardón de Bandera Azul Ecológica-. No obstante, en las áreas circundantes la oferta de agua potable no ha crecido de conformidad con la demanda, como resultado muchas empresas turísticas han recurrido a la perforación de sus propios pozos de agua, no siempre cumpliendo con las regulaciones correspondientes.

Figura 1. Cluster eco turístico formado en La Fortuna de San Carlos



Fuente: Elaboración propia.

Desempeño del cluster eco turístico de La Fortuna de San Carlos.

La disponibilidad de servicios de salud es una de las principales debilidades dentro de las actividades que proveen soporte al cluster. La clínica de salud de la CCSS es insuficiente para atender una población que ha venido creciendo de conformidad con desarrollo turístico, hasta alcanzar hoy una población aproximada de 14 mil habitantes. Además, a las carencias en los servicios de salud se suman la ausencia de servicio de Cruz Roja y cuerpo de bomberos, los cuales son esenciales por ser una zona proclive a riesgo de desastre natural.

El deterioro de la infraestructura vial como ocurre en otros destinos turísticos de país es uno de los principales factores que minan el buen desempeño del cluster. La carretera de Ciudad Quesada-Fortuna por el Tanque es la única de las carreteras de acceso que se encuentra en regular estado, la vía de Ciudad Quesada-Fortuna por Chachagua y la mayoría de los caminos vecinales del distrito se encuentran en muy mala estado. Los frecuentes reclamos de los turistas por los inconvenientes que enfrentan con la red vial exigen una respuesta inmediata, para evitar que afecte la visitación turística de la zona.



El 100% de los actores consultados coincidió en señalar que el volcán Arenal, la biodiversidad de la zona y la variedad de atractivos turísticos naturales que ofrece el destino son las principales fortalezas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos.

En opinión de los diversos actores de la zona, el *cluster* ha logrado constituirse a lo largo de estos años en una fuente de nuevas oportunidades de negocios y empleos, y un artífice del desarrollo local.

Finalmente, según los actores, la inseguridad ciudadana, la drogadicción y la prostitución son los principales problemas, a los que deberán poner freno empresas y organizaciones mediante acciones concertadas, con el fin de evitar que estas se conviertan en una amenaza para el buen desempeño del *cluster*.

Cluster ecoturístico y mercado de trabajo

La generación de empleo ha sido una de las contribuciones más importantes que el *cluster* ha tenido en el desarrollo local. Un 35,3% de los trabajadores indicó proceder de La Fortuna de San Carlos y un 29,4% de la región circundante, lo cual indica la existencia de un dinámico mercado laboral regional.

Un 17,6% de los trabajadores señaló no ser costarricense, los nicaragüenses en su mayoría, indicaron trabajar por salarios inferiores a los devengados por los costarricenses. La proximidad a la frontera y un flujo continuo de trabajadores nicaragüenses a este destino, muchos en condición migratoria irregular, ha incentivado a algunos empresarios turísticos de la zona contratar trabajadores nicaragüenses, violando las leyes migratorias y los derechos laborales de estos trabajadores. Finalmente, un 88,2% de la fuerza laboral tiene entre 18 y 40 años, mientras el 58,8% de los trabajadores entrevistados son varones, por un lado, esto evidencia el reclutamiento de una población trabajadora relativamente joven y por otro, una creciente participación de la mujer en el mercado laboral.

Un 41,2% y 29,4% de los trabajadores manifestaron tener la secundaria incompleta y completa respectivamente. Dos rasgos importantes del mercado de trabajo pueden derivarse de este perfil educativo, por una lado, que el turismo es una alternativa laboral de los jóvenes con educación secundaria y por otro, que las bajas calificaciones de los jóvenes no es una barrera para ingresar a esta actividad. Probablemente, la estrategia de tipo *aprender/haciendo*, haya sido adoptada por los empresarios de La Fortuna para proveerse de trabajadores cada vez más calificados a medida que la demanda de servicios turísticos se hace cada vez más sofisticada. Mientras la estrategia de capacitación de los asalariados jóvenes es primero ingresar en la actividad, para luego una vez adentro acumular experiencia y mejorar calificaciones para escalar posiciones. En efecto, un 70,6% de los trabajadores expresó dentro de sus metas de corto y mediano plazo acceder a mejores niveles de capacitación. Por ejemplo, el dominio del idioma inglés tan importante en el buen desempeño del sector, no implica que el bilingüismo sea una de las fortalezas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos si se le compara con el Monteverde; no obstante, se pudo comprobar que un 53% de los trabajadores de este destino tienen un dominio entre intermedio y avanzado del idioma inglés.



Uno de los cambios más notable en la estructura productiva de La Fortuna de San Carlos desde que incursionó en ella el turismo ha sido su rápido transitar de una economía agrícola/campesina a una moderna economía de servicios, así lo constata el 41% de los trabajadores del *cluster* que manifestaron estar vinculados a labores domésticas y agrícolas antes de incorporarse a la actividad turística.

Dentro de las instituciones de capacitación y formación de recursos humanos, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ha sido destacado, por los informantes, por el papel que ha jugado en la capacitación técnica de los trabajadores del *cluster*. En el 2005, el INA brindó 67 cursos de capacitación desde recepcionista hasta guías de turismo y, en otros casos, dio cursos de capacitación diseñados a la medida y necesidad de los empresarios cuando estos así lo demandaron. El 35% de los trabajadores aseguró recibir facilidades de tiempo para capacitarse, en instituciones como el INA, no así financiamiento de la empresa. Esta conducta es comprensible, en los empresarios cunde el temor de realizar inversiones en capacitación y formación que luego puedan perder, si los empleados deciden marcharse a empresas de la competencia.

La Fortuna de San Carlos con una temporada alta más prolongada que se extiende de Noviembre a Abril e incluye los meses de Julio y Agosto sufre con menor severidad y extensión los efectos de la temporada de baja visitación turística Mayo/Junio, Septiembre/Octubre, como si ocurre en otros destinos turísticos, ha hecho posible que empresarios y trabajadores pacten mantener las mismas jornadas de trabajo e iguales remuneraciones a lo largo de todo el año.

Cluster eco turístico y desarrollo local

El desarrollo local (endógeno) es un proceso de cambio estructural y desarrollo económico, en donde las capacidades y recursos acumulados por los emprendedores locales en las actividades productivas previas: empresariales de capital y recurso humano, organizativas e innovadoras, entre otras, son movilizadas tanto en la creación como en el pleno aprovechamiento de las economías externas, que la aglomeración de empresas es capaz de generar, como resultado de esos procesos, las empresas y los territorios donde esas comunidades están insertas ven mejorada su productividad y competitividad a escala global, aumentado el bienestar y la calidad de vida de sus pobladores (Vázquez, 1999).

En ese contexto, el análisis precedente del desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos permite evidenciar que los *clusters* son las formas de organización de la producción capaces de generar las estructuras de mercado (mercados de competencia imperfecta) y el entorno institucional apropiado (sistema de innovación nacional) en las que tienden aflorar formas de desarrollo local endógeno.

En síntesis, los rasgos singularidades del desarrollo local endógeno son sus formas de organización de la producción, es decir, la formación de *clusters*, los cuales facilitan el uso flexible de los recursos locales y empresariales, permiten la generación y apropiación de las economías externas (rendimientos crecientes) y reducen los costos de transacción en un entorno de innovación y mejora continua de la competitividad.



En efecto, los empresarios y asalariados entrevistados coinciden en señalar que la generación de nuevas fuentes de empleo¹⁶, el desarrollo de diversas formas de emprendimientos, la mayor disponibilidad en cantidad y calidad de servicios, la mejora en la infraestructura pública y el haber contribuido a consolidar la imagen de comunidad próspera y emprendedora son los principales beneficios derivados del desarrollo turístico.

Mientras los asalariados y los empresarios a las organizaciones comunales son CATUZON y ADIFOR, dos importantes bastiones del desarrollo local; los actores institucionales valoran el clima organizacional y el espíritu emprendedor como las mayores fortalezas de esta comunidad.

Los actores institucionales coincidiendo con los sectores productivos han subrayado que las capacidades organizativas, el espíritu emprendedor e innovador de los empresarios, entre otros factores propios del entorno económico han favorecido la mejora continua de la competitividad del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos.

En conclusión, los empresarios y organizaciones han comprendido con meridiana claridad que el desarrollo turístico continuará favoreciendo el desarrollo local, tanto como sea renovada de forma continua la capacidad innovadora del *cluster*, es decir, en el tanto se pueda avanzar en la creación de nuevas ventajas comparativas, economías externas o tecnológicas, encadenamientos productivos (proveedores especializados) y en la formación de un mercado de trabajo conjunto de rasgos más complejos y sofisticados.

Innovación en el *cluster* eco turístico de La Fortuna de San Carlos

Desempeño e Innovación

En el ámbito de la innovación, el cambio más notable que ha tenido el *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos ha sido la ampliación, diversificación y sofisticación de la oferta turística.

El turismo aventura, los SPA, el agroecoturismo, el ecoturismo de escaparate, el turismo cultural y educacional se ha venido consolidando como los productos o servicios turísticos de la nueva oferta turística de La Fortuna de San Carlos. La innovación más importante, común a estos nuevos componentes ha sido la creciente sofisticación de la oferta turística, mediante el diseño de productos y servicios de mayor valor agregado natural, donde el contacto con la naturaleza se ha convertido en una experiencia de viaje singular e inolvidable que permite llevar al turista a otros umbrales de satisfacción. Además, la innovación de producto y proceso más importante ha sido la integración horizontal de servicios y actividades relacionadas con la naturaleza que ha tenido lugar en las empresas de turismo aventura, dando pie a la creación de verdaderos *parques temáticos de turismo naturaleza* (Acuña y Brugnoli, 2007). Esta estrategia de negocios

¹⁶ Según el documento "Dinámicas locales, Globalización y Turismo en La Fortuna de San Carlos", realizado por Olivares (2007), la tercera parte de las personas ocupadas de La Fortuna, están vinculadas directamente a la actividad turística, sea por la vía de la propiedad o del empleo asalariado. Esto evidencia el fuerte impacto de la actividad turística en el desarrollo de La Fortuna.

ha sido implementada por algunas empresas de *tour* operadores con el propósito de capturar ingresos de otros segmentos rentables de la nueva oferta turística.

De conformidad con estos procesos de innovación, ampliación y diversificación, La Fortuna de San Carlos ha entrado a una etapa más acelerada de crecimiento como destino turístico, así lo constata una mayor cantidad y calidad de la oferta hotelera y un dinámico mercado de trabajo local.

Además, el incremento en la participación de mercado, la mayor variedad de productos y servicios, el diseño de sitios WEB y la adquisición de nuevo equipo de cómputo constituyen, en orden de importancia, las principales innovaciones que los empresarios turísticos de La Fortuna han implementado para mejorar en el desempeño competitivo de sus empresas.

Las 18 empresas turísticas entrevistadas expresaron haber establecido, en los últimos cinco años, nuevos vínculos con clientes extranjeros: turistas y *tour* operadores, relaciones valoradas como positivas en el desarrollo de la empresa.

Mientras en Monteverde hemos constatado que la producción cafetalera y la ganadería de leche ceden cada vez más posiciones económicas y territoriales al turismo, en La Fortuna de San Carlos las actividades agropecuarias han logrado mantener una fuerte presencia territorial y preservar sus ventajas comparativas para validarse y reinventarse como actividades productivas con dinámica propia y con una innovadora capacidad para fortalecerse y complementarse con el desarrollo turístico.

No obstante, esas diferencias, el cambio estructural más importante observado como un rasgo común a estos destinos turísticos- resultado del desarrollo del turismo y/o de las sinergias de este sector con los agronegocios de exportación- ha sido la rápida sustitución de una estructura económica agrícola/tradicional orientada a los mercados regionales y/o nacionales, por una económica moderna basada en la comercialización de servicios y bienes agrícolas de mayor valor agregado, dirigidos a mercados globales.

El 100% de las empresas indicó haber obtenido nuevos clientes: turistas extranjeros y *tour* operadores y un 83% clientes nacionales. Estos datos indican la preferencia que tanto los turistas extranjeros como los nacionales tienen por La Fortuna de San Carlos como destino turístico. En efecto, La Fortuna es un destino popular entre los costarricenses, ello no es una sorpresa, como destino dispone facilidad de acceso y ofrece una variedad de servicios turísticos para todo presupuesto, ello permite inferir que el turismo local hace una importante contribución para mitigar los efectos de la temporada baja.¹⁷

Mientras 10 empresas locales manifestaron tener nuevos proveedores nacionales tan solo una empresa indicó haber establecido nuevos vínculos con proveedores extranjeros. Ello parece indicar que el *cluster* ecoturístico de Monteverde se caracteriza por la escasa presencia de proveedores extranjeros.

¹⁷ No ocurre lo mismo con Monteverde, las dificultades de acceso y lo caro de sus servicios turísticos lo hace inaccesible al promedio de los costarricenses.

El destino de los productos y servicios de las empresas del *cluster* de La Fortuna va dirigido sobre todo a clientes extranjeros, al menos así lo señaló el 94,4% de las empresas. Por el contrario, un 90% de las empresas en promedio -como era de esperar- manifestó no tener clientes locales y/o regionales. Aun cuando, el 83,3% de las empresas sí indicó tener clientes nacionales.

Según los empresarios entrevistados, los principales proveedores de las empresas turísticas de La Fortuna San Carlos son de origen regional y/o nacional. A diferencia de sus competidores locales. Estos proveedores se han sabido ganar fidelidad y confianza de los empresarios locales, brindando productos y servicios de mejor calidad, en condiciones de mayor seguridad y puntualidad.

El hecho de que las empresas proveedoras locales de La Fortuna tengan una participación de mercado, menor que sus homólogas de Monteverde obedece a las mayores facilidades de acceso que los empresarios turísticos tienen a los mercados regionales y nacionales.

Sin embargo, la contribución del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos al desarrollo local, corre el riesgo de ser infravalorado, si los encadenamientos productivos se ubican más en un ámbito local que regional.

Un 33,3% de las empresas turísticas señaló no tener ningún proveedor local y un 77,8% compra menos del 20% de sus insumos a proveedores locales. Mientras el 90% de las empresas aseguró comprar algún insumo a un proveedor local, lo hacen sólo en casos de emergencia, cuando no tienen otra alternativa, algunos de los artículos adquiridos a nivel local son: productos de limpieza, papel higiénico, tubérculos, pañuelos desechables y agroquímicos.

En contraste, un 33,4% de las empresas indicaron comprar entre un 70 y 100% de sus insumos a proveedores regionales, mostrando la clara preferencia que los empresarios turísticos de La Fortuna tienen de comprar una parte importante de sus insumos a proveedores regionales.

Igualmente importante es haber encontrado que un 50,2% de las empresas turísticas compren entre un 20% a un 90% de sus insumos a proveedores nacionales.

La desconfianza, la calidad de los bienes y servicios, la falta de disponibilidad de ciertos insumos en la zona, los mejores precios en otros mercados y el incumplimiento en las entregas son algunas de las razones que hacen a los empresarios turísticos recurrir en menor proporción a proveedores locales. Las localidades de Ciudad Quesada, Zarceró, San Ramón y San José son donde se ubican los principales proveedores regionales.

Mejorar el desempeño competitivo de los proveedores locales en áreas de conformidad con las necesidades y requerimientos de las empresas turísticas en áreas como inventarios, calidad y variedad de los bienes y servicios, cadena comercialización y distribución y relación calidad-precio será necesario para que las empresas proveedoras locales puedan aumentar su participación de mercado.



Un 83,3% de las empresas mencionó la calidad de los productos y servicios, un 50% la variedad de los productos y servicios ofrecidos y un 22,2% la innovación en productos y procesos como los principales factores internos de éxito. Ello parece indicar que las empresas turísticas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos como las empresas turísticas de Monteverde tienden a competir más en calidad y una mayor diferenciación de productos y servicios que en menores costos. Otros factores internos de éxito mencionados son la habilidad y destrezas de los trabajadores y la calidad de las materias primas e insumos.

Dentro de los factores externos del éxito más mencionados por las empresas turísticas destacan: el tipo y calidad de los vínculos con el sector turístico o con otros sectores, la ubicación o localización de la empresa y las relaciones con otras empresas locales. Otros factores de menor importancia mencionados son la cooperación con otras empresas y la presencia de buenos proveedores en la zona. Ninguno de los dieciocho empresarios entrevistados mencionó que la mano de obra barata fuese una fuente de competitividad para la empresa, por el contrario, indicaron que la mano de obra en La Fortuna de San Carlos es relativamente costosa.

Esto permite concluir, que las empresas turísticas de La Fortuna de San Carlos son exitosas porque han sabido forjar formas de *competitividad autentica* basada en la innovación de producto y proceso, en la calidad y en la diferenciación de productos y servicios.¹⁸

Un 60% de las empresas manifestó no poder ubicar ningún factor interno o externo que incidiera negativamente en el desempeño de la empresa. No obstante, un 16,7% de las empresas señaló el exceso de empresas locales que ofrecen servicios similares y a las debilidades de la infraestructura como algunos de los factores que ha incidido negativamente en el desempeño de las empresas. Finalmente, un 11,1% de los entrevistados expresaron preocupación por los pobres encadenamientos productivos de las empresas turísticas con empresas proveedoras locales.

Lo anterior, demuestra que tanto las debilidades en la infraestructura como los pobres encadenamientos productivos con empresas locales pueden comprometer la competitividad del *cluster* ecoturístico de La fortuna de San Carlos en el largo plazo.

Innovación y Recursos Humanos

En materia de recursos humanos, el 27,8% de los trabajadores de las empresas recibieron algún tipo de capacitación, un 5,6% de las empresas turísticas declaró brindar incentivos al personal y un 11,1% indico haber mejorado las condiciones de trabajo. Esto ubica a los recursos humanos como una de las áreas que las empresas han identificado de alta prioridad en su estrategia de mejora de la competitividad.

Un 11,1% de las empresas turísticas han buscado adecuar sus procesos y productos en procura de un mejor desempeño ambiental y social, y se aprestan para ser acreditadas con algún tipo de certificación nacional o internacional (CST/ICT, ISO u otras). Además, un 18,67% de las empresas expresó tener dentro de sus planes de

¹⁸ Según Fanjzilber (1989), la Competitividad espuria está basada en los bajos salarios, la devaluación del tipo de cambio, los subsidios a las exportaciones y la alta rentabilidad en el mercado interno, entre otros.



mediano plazo la búsqueda de una certificación. Finalmente, el 87% de las empresas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos cree que la certificación es el instrumento idóneo, dentro de una estrategia competitiva que cuando se busca, mediante la diferenciación y la calidad, posicionarse en determinados nichos de mercado.

Mientras, en una empresa de gran tamaño, la innovación tiene su génesis en un departamento de I+D, en un *cluster* de PyMES como el de La Fortuna de San Carlos, la innovación tiene lugar la cooperación y el mutuo aprendizaje, que los propietarios y trabajadores muchas veces tienden a materializar adoptando y adaptando ideas procesos y tecnologías.

En efecto, para un 88,9% de las empresas la principal fuente de innovación interna procede de los propietarios de las empresas, un 22,2% de los ejecutivos y un 5,6% de los trabajadores. Dentro de las fuentes externas de innovación, el INA con sus programas de capacitación destaca entre las instituciones públicas con un 16,7% de las menciones. Un 5,6% de las empresas mencionaron entre otras fuentes de innovación los clientes nacionales, las empresas consultoras, las ferias y exhibiciones e INTERNET.

Esta consulta en materia de innovación permite concluir que Monteverde es un destino turístico que alcanzó la madurez primero que La Fortuna de San Carlos, dada la proximidad y los conocidos vínculos y sinergias entre estos destinos, que muchas de las innovaciones adoptadas y adaptadas por los empresarios de La Fortuna proceden de sus homólogos de Monteverde.

Las relaciones con las universidades, los centros de investigación, colegios técnicos y organizaciones internacionales fueron catalogadas de poco importantes por el 77,8% de los empresarios turísticos¹⁹. Ni la ausencia de centros universitarios ni el aislamiento geográfico son justificaciones válidas, como sí lo son para el caso de Monteverde, de tan pobres vínculos. Una sede del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la vecindad de La Fortuna de San Carlos, de ninguna manera, justifica esta pobre contribución de las universidades al desarrollo y fortalecimiento de este *cluster*²⁰.

En general, se constata que los procesos de innovación en las empresas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos han tenido lugar con muy escasa participación de la inversión extranjera directa.

Innovación y empresas locales

La rivalidad y la cooperación adoptada como patrón de conducta por las empresas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos se ha convertido en una fuente para la mejora continua de la eficiencia y competitividad de estas empresas. Por ejemplo, un 89% de las empresas turísticas y un 93% de las no turísticas declararon tener relaciones con empresas locales. El 11% de las empresas turísticas que indicaron

¹⁹ Estos porcentajes no incluyen la relación de las empresas con el Instituto Nacional de Aprendizaje.

²⁰ A pesar de que el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) tiene una sede en Santa Clara, comunidad cercana a La Fortuna de San Carlos, ninguna empresa manifestó tener relación con esta institución educativa.



no tener relaciones con empresas locales, señalaron la falta de confianza en esas empresas como la razón principal.

Los *cluster* de La Fortuna de San Carlos y Monteverde con sus encadenamientos productivos han demostrado, dadas ciertas condiciones: una buena dotación de recursos naturales con atractivo turístico, larga tradición propietaria y fuerte emprendimiento, que el ecoturismo es una actividad económica capaz de crear empresas viables: económica, social y ambientalmente hablando, de gran incidencia en el desarrollo local y en la competitividad territorial.

Del 89% de las empresas turísticas que expresaron tener relaciones con empresas locales, un 56,25% indicaron que esos contactos son constantes²¹. El 100% de las empresas señaló que los contactos se hicieron por la vía personal, dada las facilidades que brinda a las empresas la proximidad geográfica. Tan solo un 5,6% de las empresas expresaron tener esos contactos por medio de TV, radio, Internet, periódicos, otros. Finalmente, el hecho de que no se registre entre las empresas ningún contacto por mediación de cámaras empresariales o programas públicos debe ser motivo de preocupación. Los contactos con empresas locales son: un 56,25% con clientes, un 50% con proveedores y un 11,1% con socios de la red de distribución.

Ninguna de las empresas manifestó participar conjuntamente con sus competidoras locales en programas de capacitación y formación de recursos humanos, diseño y/o desarrollo de productos o procesos, esto se explica por el temor de que las empresas competidoras puedan apropiarse indebidamente de las inversiones hechas en esos rubros. Un 44,4% de las empresas turísticas indicó que las estrategias de negocios conjuntas se han concentrado en la participación de ferias, exhibiciones y exposiciones. No obstante, es digno de destacar que un 33% de las empresas turísticas señalaron realizar compras conjuntas de insumos o ventas de productos o servicios. Cuestionadas las empresas de los beneficios derivados de estas estrategias conjuntas, un 33,3% afirmó haber obtenido mejoras en la calidad del producto o servicio, un 27,8% en el nivel de inserción en el mercado interno y un 22,2% en comercialización. Estos datos revelan que las empresas turísticas de La Fortuna están más dispuestas a colaborar entre sí en programas de promoción o mercadeo de destino turístico y menos en estrategias propias de la gestión empresarial como compra de insumos o venta de servicios²².

Innovación y empresas extranjeras

La presencia de inversión extranjera directa en los emprendimientos que hicieron posible el desarrollo del turismo naturaleza en La Fortuna de San Carlos ha sido hasta la fecha bastante limitados. Probablemente, una larga tradición de emprendimiento de los pequeños y medianos propietarios que colonizaron estos territorios a mediados del siglo pasado, explique con qué facilidad y autonomía estos empresarios incursionaron en el turismo, cuando vieron en esta actividad una nueva fuente de oportunidades de negocios. Sólo un 11,1% de las empresas indicó tener relación con empresas extranjeras.

²¹ Por lo menos una vez a la semana.

²² Algo similar se constata ocurre en el *cluster* ecoturístico de Monteverde (Acuña y Brugnoli, 2007, p. 32).



En contraste, con los *clusters* industriales, agroindustriales o tecnológicos donde la inversión extranjera directa con sus externalidades pecuniarias y tecnológicas cumple un rol catalizador en las PyMES de la economía huésped, en La Fortuna de San Carlos son los recursos y las capacidades locales las que se movilizan para desarrollar y consolidar al *cluster*, en un singular proceso de desarrollo endógeno. Según la Cámara de Turismo de la Zona Norte, el 95% de las actividades y negocios de esta comunidad, son propiedad de nacionales. En efecto, el 94% de las empresas turísticas y el 87% de las empresas no turísticas indicaron ser propiedad de nacionales.

Innovación: competencia y cooperación

Las formas de competencia y cooperación entre las empresas del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos parecen más afines a una estrategia dirigida a la diferenciación de servicios y productos en calidad, novedad y variedad, y menos de una homogenización de la oferta turística que conduzca a las empresas a una guerra de precios, esto ha contribuido a generar en el destino una oferta turística más llena de complementariedades que de lugares comunes.

La innovación en el diseño de servicios y productos de mayor valor agregado natural, donde el contacto con la naturaleza es hoy una experiencia de aventura, las aguas termales del volcán Arenal una forma sofisticada de turismo salud, y finalmente el agroturismo y/o turismo rural una experiencia cultural y humana inolvidable, ha sido la fuente de la mejora continua de la competitividad de las empresas turísticas de La Fortuna de San Carlos. Para un 93%, 62% y 93% de las empresas la relación con sus competidores les ha permitido aumentar los niveles de eficiencia interna, la variedad de productos y servicios y la calidad de servicios y/o productos, respectivamente. Otras formas de cooperación de las empresas del *cluster* toman matices más informales, no por ello dejan de ser importantes como compartir equipos o insumos, reservaciones, etc.²³.

Entorno Institucional e Innovación

Universidades

Tan solo un 22,2% de las empresas entrevistadas dijeron tener relaciones con las universidades, de ellas 11,1% tienen algún vínculo con la Universidad Nacional, un 5,5% con la *EARTH*, y un 5,5% con el CATIE. Según las empresas turísticas entrevistadas esta pobre relación con las universidades les ha permitido implementar programas de capacitación, mejoras en la calidad de productos/servicios y apoyo en el desarrollo de nuevos productos/servicios.

Asociaciones y organizaciones locales

Un 50% de las empresas en general indicó no pertenecer a ninguna asociación u organización local, atribuyendo ese poco interés a la falta de información sobre la existencia y propósito de estas organizaciones y al poco interés de integrar a esas

²³ Otro elemento que facilita la cooperación entre las empresas, es que a muchos empresarios los unen relaciones de parentesco.



organizaciones. Mientras las empresas turísticas en particular lo atribuyeron a la falta de intereses comunes, información y confianza en esas organizaciones.

No obstante, un buen clima organizacional y el surgimiento de nuevos liderazgos locales que hoy se expresan con la consolidación de la Cámara de Turismo de la Zona Norte (CATUZON) y la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFOR) han contribuido al buen desempeño económico, social y ambiental del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos. Los beneficios que las empresas han señalado recibir de estas organizaciones han sido fundamentales sobre todo en la gestión empresarial.

Rol Sistema financiero

Un 33% de las empresas turísticas encuentra en la burocracia (excesiva tramitología) y otro 33% en los altos requerimientos de garantías, las principales dificultades que deben sortear para lograr financiamiento en el sistema financiero nacional. No obstante, estas percepciones de los empresarios turísticos contrastan con las opiniones de los ejecutivos de las sucursales del Banco Nacional y BAC en la región, para quienes el otorgamiento de financiamiento a las PyMES turísticas de La Fortuna tiene una gran prioridad en sus planes de crédito.

Esta divergencia entre empresas y entidades financieras parece indicar que los problemas de financiamiento que han enfrentado los empresarios turísticos de la Fortuna de San Carlos son más de acceso que de disponibilidad. En consecuencia, ello demanda la puesta en marcha de líneas de crédito a la medida de sus necesidades, con garantías más flexibles, procedimientos más expeditos, y eventualmente de formas de capital de riesgo.

Instituciones de formación y capacitación

Las 10 organizaciones o instituciones entrevistadas, que tienen alguna incidencia en el *cluster* eco turístico de La Fortuna, se dedican fundamentalmente a actividades de formación, capacitación, y promoción del desarrollo local. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG.) y el Consejo Nacional de la Producción (CNP) entre las instituciones públicas y la Cámara de Turismo de la Zona Norte entre la gremiales son las que más realizan actividades de capacitación y formación.

Mientras que las asociaciones como ADIFOR, Salud, Acueducto Rural y la Iglesia Católica, han hecho del desarrollo económico, social y cultural de la comunidad su actividad principal. Por ejemplo, ADIFOR ha construido recientemente un complejo deportivo y trabaja en la reparación de la red vial del distrito. La Asociación Ecologista Ojoche promueve en La Fortuna el uso de prácticas de manejo sostenible de los recursos naturales.

Estas organizaciones y asociaciones con participación de la Municipalidad de San Carlos integran la comisión que ha dado seguimiento a las acciones y buenas prácticas que han permitido que La Fortuna de San Carlos pueda cumplir con todos los requisitos para ser acreditada tanto por la certificación Bandera Azul Ecológica como Bandera Blanca. La primera se otorga a las poblaciones con altos estándares en la



disposición y calidad del agua y la segunda a las comunidades más limpias y ordenadas del país.

Relación entre empresas e instituciones locales

El hecho de que las empresas y las instituciones de La Fortuna hayan coincidido en la necesidad y conveniencia de diseñar y poner en práctica un Plan de Desarrollo Estratégico, un Plan Regulador del Distrito y el someterse a las ordenanzas de la comisión de emergencia, dice de la calidad de liderazgo, del clima organizacional y el desarrollo institucional alcanzados por las empresas y organizaciones, que ha entendido con meridiana claridad, que contar con un marco regulatorio adecuado es el único vehículo capaz de proveer orden, sentido y dirección al desarrollo del *cluster* ecoturístico de la Fortuna de San Carlos.

Conclusiones e implicaciones de política económica

La evidencia empírica permite confirmar que el desarrollo del turismo en La Fortuna de San Carlos, en las últimas dos décadas, ha tenido lugar siguiendo claramente un patrón de aglomeración de empresas, que apuntan hacia la formación de un *cluster de servicios ecoturísticos*, todo ello mediante un proceso continuo y acumulativo de atracción y localización de empresas. Además, este estudio habiendo sustentado que los rendimientos crecientes son el corolario de los procesos que han hecho posible la atracción y localización de empresas, ha pretendido demostrar que la **competencia imperfecta** constituye la estructura de mercado subyacente, a la formación del *cluster* y la que explica la lógica y dinámica de su funcionamiento y las formas de reproducción ampliada.

En este contexto, poco importa que se hable de *economías de escala externas* o de *economías de aglomeración*. Ambas tienen en común un origen espacial, causado por la proximidad de las empresas. La aglomeración de empresas surge en presencia de rendimientos crecientes, menores costos de transporte y factores de demanda como la proximidad a mercados de compradores y proveedores. Mientras que los rendimientos crecientes derivados de operar para mercados más amplios provee a las PyMES de las condiciones necesarias para ser eficientes y competitivas.

Este estudio ha logrado demostrar que el turismo en La Fortuna de San Carlos se ha desarrollado mediante un patrón de *localización-atracción-aglomeración de empresas*, continuo y acumulativo. En una comunidad donde la tradición propietaria (pequeña y mediana) y fuerte emprendimiento han sido parte de sus rasgos característicos, no es casual que las PyMES hayan logrado, desde un inicio, una fuerte presencia y participación en el desarrollo del turismo, movilizándolo parte importante de los recursos, capacidades y conocimientos locales acumulados en las actividades productivas previas.

Demostrar que la aglomeración de PyMES ha sido el patrón adoptado en el desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos, y probar la existencia de la formación de un *cluster* ecoturístico, capaz de operar como motor del desarrollo local, mediante procesos de desarrollo relativamente endógenos, sugiere en el ámbito de las políticas, la necesidad de revalorar la importancia de los *clusters*, en el diseño de estrategias de



desarrollo local y renueva el interés en la pertinencia de la puesta en marcha de políticas sectoriales de carácter más territorial.

El desarrollo turístico de La Fortuna de San Carlos con su alto grado de concentración geográfica de PyMES ha mostrado una gran capacidad de atraer otras empresas de proveedores especializados, crear un mercado laboral conjunto y favorecer la difusión y apropiación de externalidades tecnológicas, mediante mecanismos (rendimientos creciente) claramente no disponibles en mercados geográficamente dispersos.

La mejora en la competitividad territorial de La Fortuna de San Carlos ha derivado, inequívocamente, de las PyMES y de su accionar conjunto, sin embargo, no debe omitirse que esta ha sido favorecida por: un entorno productivo adecuado (calidad, variedad y disponibilidad de los servicios), la calidad del liderazgo y el desempeño de las instituciones y las organizaciones locales. El poder continuar avanzando en esa dirección dependerá de la formación de un sistema de innovación local, capaz de promover formas de cooperación y competencia en un ambiente de innovación continua.

La proximidad y el intercambio entre las empresas han permitido que el *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos haya alcanzado una clara inserción territorial y un fuerte impacto en el desarrollo local.

Además, el cambio estructural más importante resultado de la formación de un *cluster* ecoturístico en La Fortuna de San Carlos ha sido la rápida transformación de la estructura productiva local de una campesina tradicional por una moderna economía de servicios basada en el turismo y competitiva a escala global.

Una gestión empresarial que tenga como eje articulador la responsabilidad social y ambiental será crucial para preservar la calidad de los recursos naturales, promover el desarrollo local, minimizar el riesgo de desastre ante una eventual erupción volcánica y asegurar la competitividad de largo plazo del *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos.

El *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos por la variedad y calidad de sus encadenamientos productivos, la diversidad y calidad de los servicios y productos, entre otros factores, permite concluir que estamos en presencia de un *cluster* relativamente maduro o consolidado, en fase de expansión y de buen desempeño social, económico y ambiental.

No obstante, el *cluster* presenta algunas debilidades y carencias, que de no ser remediadas a tiempo, pueden minar su buen desempeño futuro. En efecto, la infraestructura vial se encuentra en pésimas condiciones, el servicio de Internet es lento e inestable, la población no cuenta con servicios comunitarios básicos (Cruz Roja y bomberos), los servicios de agua y salud están colapsados, muchos de los proveedores locales no son competitivos y se ha identificado una pobre relación de las empresas con las universidades. Para hacer frente a esas debilidades, es urgente la coordinación de acciones concertadas entre las instituciones públicas, empresas y organizaciones locales.



Además, las empresas y las organizaciones locales deberán consensuar pronto la puesta en marcha de un plan regulador que ordene el desarrollo turístico, minimice el riesgo de desastre y provea de mayor seguridad al turista.

Dado que la calidad de los servicios y productos destacan como los principales factores del buen desempeño del *cluster*, para mantener y/o mejorar esos altos estándares de calidad demandará de de la puesta en marcha de un programa de capacitación continua.

Las principales innovaciones de producto y proceso en el *cluster* ecoturístico de La Fortuna de San Carlos han sido, por un lado, la ampliación y diversificación de la oferta turística con la aparición del turismo aventura, turismo de Spa, el agroturismo, el turismo cultural e idiomas, etc. y por otro, las mejoras en el mercadeo y comercialización de productos y servicios con la incorporación de la informática y la nuevas tecnologías de la información como la Internet. No obstante, estas innovaciones, aunque parezca paradójico han tenido lugar con una limitada participación de universidades y centros de investigación. Es necesario cuanto antes remediar tan lamentable situación, para asegurar que las universidades contribuyan de forma más clara y decidida en la creación de las innovaciones que demanda la mejora continua de la competitividad del *cluster*.

Este estudio ha probado que dado cierto grado de aglomeración de empresas alrededor de una actividad principal (ecoturismo), la estructura de mercado que está es capaz de originar (competencia imperfecta) con sus externalidades pecuniarias y tecnológicas (rendimientos crecientes) y crea el caldo de cultivo propicio para el desarrollo de PyMES, estas últimas en la fuente, que favorece los procesos de desarrollo local endógeno. Este resultado induce a proponer políticas y programas de apoyo a las PyMES en áreas como: gestión empresarial e innovación, transferencia tecnológica, acceso al crédito y capital de riesgo y formación y capacitación de recurso humano, entre otras, que coadyuven a la consolidación y profundización del *cluster*.

Referencias

- Acuña, M. y Brugnoli, A. (2007). Innovación en el cluster Eco Turístico de Monteverde: un Estudio del Sistema de Innovación Regional. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 7 (1), pp.115-144.
- Acuña, M. Villalobos, D. y Ruiz, K. (Mayo, 2001). La experiencia de Monteverde *Seminarios y Conferencias: Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales*, (17), pp.157-175. Recuperado de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/9351/lcl1645e1.pdf>
- Acuña, M. y Orozco J (1997): *Fortaleciendo las perspectivas para el desarrollo sostenible*. WWF y CINPE Universidad Nacional.
- Fajnzylber F. (1989). La industrialización en los años 90: en América Latina hay un casillero vacío; industrialización, crecimiento y equidad. *Industria y desarrollo FOPIAL*, (1), 6-13.



- Furst, E., Acuña, M., Orozco, J. y Ruiz, K. (2000). *Costa Rica: Cambio estructural en la economía y el ambiente. Evaluación de múltiples criterios*. Costa Rica: Editorial UNA.
- Krugman, P. (1997). *Desarrollo, Geografía y Teoría Económica*. España: Antoni Bosch Editor.
- Hirschman, A. (1958). *The strategy of economics development* New Haven. Yale, University Press.
- Hoover, E. (Junio, 1937). *The Review of Economic Studies*, 4(3), pp.182-191
- ISLA (2004). *The Interaction between FDI's and Local SME's in Latin America and the Caribbean: a look at Regional Innovation Systems* (Documento no publicado). ISLA, Italia. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Lundvall, B.A. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publisher.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8^a ed.). London: Macmillan.
- Max-Neef, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y reflexiones*. España: Icaria.
- Olivares, E. (2007). *Dinámicas locales, Globalización y Turismo en la Fortuna de San Carlos*. Recuperado de http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/Articulo_Edith.pdf
- Ramos, J. (Diciembre, 1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales, *Revista de la CEPAL*, (66), pp.105-125. Recuperado de: <http://www.eclac.org/revista/>
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. España: Ediciones Pirámide S.A.
- Vera, G. J. (2006). Los clusters industriales y sus implicaciones estratégicas: Una visión América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 (33).
- Weber, A. (1929). *Theory of the location of Industries*. Chicago: University of Chicago Press.
- Yoguel, G. (Agosto, 2000). Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. *Revista de la CEPAL*, (71), pp.121-143. Recuperado de: <http://www.eclac.org/revista/>

