

ENCUENTROS

Innovación en el *cluster* ecoturístico de Monteverde: un estudio del sistema de innovación regional

Marvin Acuña O.¹
Alberto Brugnoli²

En los noventas, resultado de los procesos de apertura y globalización, el rol y la importancia relativa de las empresas privadas y públicas grandes, de las pequeñas y medianas empresas locales (PyMEs) y de las empresas multinacionales han sufrido cambios sustanciales en las economías de América Latina. Mientras las primeras han perdido posicionamiento, las empresas multinacionales (EM) y las pequeñas y medianas empresas locales (PyMEs) han visto incrementada su presencia. En ese contexto, las empresas multinacionales han adquirido un liderazgo creciente y han llegado a controlar muchos de los sectores más dinámicos en la producción de bienes y servicios y parte importante de la oferta exportable. No obstante, las PyMEs importantes en la región, sobre todo por su contribución al empleo, no han logrado generar los adecuados encadenamientos productivos para capturar parte de las *externalidades* económicas y tecnológicas (*linkages* y *spillovers*) que son capaz de generar esas empresas (ISLA, 2004).

- 1 Marvin Acuña Ortega, Profesor e Investigador del Centro Internacional de Política Económica de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, *e-mail*: maovac@gmail.com
- 2 Alberto Brugnoli, Coordinador de Proyectos y Investigador del ISLA, Universidad Bocconi, Milano, Italia, *e-mail*: alberto.brugnoli@unibocconi.it

La literatura indica que esas *externalidades* tecnológicas son solo apropiadas cuando las capacidades de absorción de las empresas locales y los países receptores son tentativamente altas. En particular, cuando la brecha tecnológica impide a las firmas locales apropiarse de los potenciales *spillover tecnológicos* que las empresas multinacionales generan en la economía huésped (ISLA, 2004).

La investigación empírica y la variedad de enfoques utilizados para analizar la relación entre las empresas multinacionales, *spillovers* tecnológicos y empresas locales han generado resultados mixtos en algunos casos las mejoras en la productividad de las empresas locales no necesariamente son el resultado de la existencia de *spillovers* tecnológicos; es al contrario, el origen de que las empresas multinacionales se vean atraídas a esos sectores de alta productividad. Estos resultados claramente evidencian que el rol de los *spillovers* en la relación entre las empresas multinacionales y las empresas locales es una problemática que demanda de mayor investigación empírica desde diferentes enfoques (ISLA, 2004).

En el marco de esas carencias cognoscitivas respecto a los alcances de esa relación, pocos han sido los países de América Latina que han adoptado políticas y acciones para que las pequeñas y medianas empresas locales puedan apropiarse de las potenciales *externalidades* tecnológicas que se derivan de la localización de las empresas multinacionales en la región, desaprovechando, lamentablemente, los excepcionales flujos de inversión extranjera directa que tuvieron lugar en los años noventas (ISLA, 2004).

En consecuencia, la baja productividad y competitividad, y el escaso valor agregado característico de las pequeñas y medianas empresas locales en los noventas, evidencian el pobre desempeño de las pequeñas y medianas empresas en América Latina, que la literatura especializada, tiende a atribuir a diversas fallas de mercado, relacionadas con la escasa disponibilidad de recursos entre los que destacan: acceso al crédito y conocimiento, inteligencia de mercados foráneos, disponibilidad de recursos humanos capacitados, etc. Por estas razones, desde mediados de los noventas, la mejora de la productividad y competitividad de las PyMEs se ha convertido en una prioridad del sector privado, de los gobiernos de la región y de los organismos multilaterales (ISLA, 2004).

Dentro de un enfoque sistémico y territorial basado en los principios de horizontalidad y neutralidad, algunos países de la región han puesto en marcha políticas y acciones para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. En un contexto de afloramiento y consolida-

ción de aglomerados de empresas tipo *cluster*³, esas políticas muestran algunos resultados interesantes, en la mejora del desempeño de las PyMEs, al encontrar un entorno local propicio para que las *externalidades* tecnológicas, que eventualmente las empresas transnacionales generan, puedan ser capturadas por esas empresas.

En virtud de que la evidencia empírica indica, que cuando las PyMEs se aglomeran y forman un *cluster*, estas se hacen más atractivas para la inversión extranjera directa, donde las *externalidades* tecnológicas que estas generan se difunden más fácilmente; el enfoque de los *Sistemas de Innovación Regional*⁴ también se ha convertido en un marco de referencia, para la aplicación de estas nuevas políticas (ISLA, 2004).

En la literatura económica hay estudios que consideran también la posibilidad de que un *cluster* emerja inducido por una empresa ya existente, muchas veces extranjera. La evidencia empírica sobre las *externalidades* tecnológicas hacen mucha referencia a esta posibilidad, incluso en él (ISLA, 2004: 5) se da cuenta de una relación bidireccional entre las multinacionales y los *cluster* de PyMEs.

El objetivo de este proyecto de investigación⁵ en el que se inscribe el análisis del *cluster* ecoturístico de Monteverde, como uno de los estudios de caso, tiene como propósito analizar a profundidad algunos *Sistemas de Innovación Regional*, en países seleccionados de América Latina; ello, con el fin de determinar como han sido implementadas las políticas y acciones dirigidas a favorecer los encadenamientos y la transferencia tecnológica entre las empresas multinacionales y las PyMEs. Estos casos servirán como experiencias de las que se podrán derivar algunas lecciones e implicaciones de política, de utilidad en otros contextos.

Estas características y el poder de contraste que le confieren a esta experiencia, lo ubican como un caso de excepción, lo que justifica plenamente el ser considerado como uno de los estudios de caso de este proyecto. No obstante, el estudio de un *cluster* de servicios puede generar problemas de adaptación de la teoría económica sobre *linkages* y *spillover* porque esta se basa en una idea de empresa clásica, del tipo manufacturero, en la que el desarrollo tecnológico y su interacción con el contexto se pueden anali-

3 El *cluster* es un aglomerado de empresas y actividades alrededor de una actividad principal.

4 Un Sistema de Innovación Regional denota la existencia de un conjunto de organizaciones de soporte (institutos de investigación y educación, agencias de transferencia tecnológica, organizaciones de negocios e instituciones financieras) alrededor de un *cluster* regional.

5 Este proyecto es ejecutado por el ISLA para el BID.

zar concretamente. En el caso de una empresa de servicios, los principales elementos de comprensión y de análisis son los conocimientos, la personalización y la intangibilidad. Además, el servicio es producido y utilizado al mismo tiempo y no se puede exportar (excepto por los servicios ofrecidos por medios telemáticos) ni acumular. Por lo tanto, para analizar empíricamente las capacidades de innovación e integración económica de un *cluster* de servicios hay que utilizar metodologías diferentes, como por ejemplo el análisis de la red, la capacidad de apropiarse del capital intelectual y la capacitación del recurso humano (*la apropiación particular en la que tiene lugar el recurso natural con atractivo turístico*).

1. Cluster ecoturístico Monteverde

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

La filosofía de vida, los valores y principios éticos inculcados por el grupo de familias cuáqueras asentadas en la zona desde los años cincuenta del siglo pasado, reinterpretados y hechos propios por el resto de la comunidad, han dado a Monteverde un perfil socio cultural abierto y emprendedor, que la distingue de las otras comunidades rurales del país; siendo hoy otro de los iconos que le confiere un atractivo turístico adicional a Monteverde.

En efecto, el núcleo histórico del *cluster* ecoturístico de Monteverde, representado en el Diagrama 1, por el primero de los círculos concéntricos, está ocupado, inequívocamente, por la Reserva de Monteverde. El Centro Científico Tropical (CCT), institución privada sin fines de lucro, dedicada a la educación e investigación en el manejo y conservación de recursos naturales, administra las más de 10.000 hectáreas de bosque que hoy forman parte de la reserva. La Reserva de Monteverde, con una visitación de 60.000 turistas al año, continúa siendo uno de los principales atractivos turísticos de la zona.

A mediados de los años ochenta, las organizaciones conservacionistas de la región, preocupadas por el futuro de la Reserva de Monteverde, y favorecidas por ideas globales y locales sobre la conveniencia de promover

Las acciones de la comunidad de Monteverde en procura de continuar ampliando las áreas de su distrito dedicadas a la conservación y orientadas a consolidar la imagen de destino natural, tuvieron un nuevo episodio en 1992, con la creación de la Reserva Santa Elena. Esta reserva costa de trescientas hectáreas. Es parte del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, y del Área de Conservación Arenal Tempisque y es administrada por el Colegio Técnico de Santa Elena. Desde entonces, la Reserva de Santa Elena es parte del núcleo del *cluster*, ampliando la capacidad de la zona para atender la demanda creciente de turistas del segmento naturalista, lo cual ha contribuido a atenuar los impactos negativos que podrían derivarse de una excesiva visitación de la Reserva de Monteverde.

Desde mediados de la década de los noventa, la oferta turística de Monteverde ha diversificado la oferta turística para dirigirse a otros segmentos del mercado naturalista, mediante procesos de emprendimiento e innovación. La estrategia en cuestión ha tenido un denominador común la creación de actividades que buscan agregar valor al recurso natural. En consecuencia, el turismo aventura y la observación de flora y fauna de la zona, en condiciones controladas, en una variedad de productos y servicios novedosos (verdaderos *spinoffs*) son hoy un importante componente del núcleo del *cluster*.

Entre las actividades de turismo aventura destacan: el *Sky Trek* y el *Sky Walk*, *Selvatura*, *Cannopy Tour*, Aventuras Aéreas, Valle Escondido, Monteverde *offroader*, Caballeriza el rodeo y *Desafío Expeditions*. Aventuras Aéreas y Valle Escondido son actividades destinadas a brindar al turista un paseo sobre las copas de los árboles y entre senderos aéreos, adecuadas para la observación de aves y parte de la fauna. La construcción de estos sistemas mecánicos implica la aplicación de conocimientos de ingeniería, que en la mayoría de los casos los propietarios han adquirido, mediante la experiencia y adaptando diseños y tecnologías foráneas aplicadas para otros propósitos.

El *Sky Trek*, *Sky Walk* y *Selvatura* en términos de la inversión, de los requerimientos constructivos, tecnológicos, de seguridad y empresariales, constituyen los mejores ejemplos de las capacidades innovadoras, emprendedoras y gerenciales que han logrado desarrollarse en Monteverde.

En virtud de la importancia creciente que esos nuevos atractivos turísticos tienen en la zona, el perfil de Monteverde como destino naturalista está cambiando rápidamente hacia el turismo aventura, lo cual ha comenzado a introducir cambios importantes en la oferta de los servicios turís-

ticos, acordes con las demandas de un turista joven y numeroso, menos atraído por la naturaleza y más por la aventura.

En consecuencia, las empresas hoteleras están en franca expansión, los hoteles de 20 ó 30 habitaciones han dado paso a edificaciones de más de 60 habitaciones, que comienzan a generar mayores impactos ambientales. Los retos del mayor crecimiento turístico, dados los problemas de escala, ha puesto de nuevo como prioridad, en la agenda comunal, la necesidad de poner el desarrollo turístico bajo la observancia de un plan regulador.

Las actividades que permitan al turista observar la flora y fauna de la zona bajo condiciones controladas (jardín de orquídeas, mariposario, serpentario, insectario y ranario, etc.), son el otro nuevo componente del núcleo del *cluster*. Ellas son el resultado de la combinación del espíritu emprendedor, inteligencia de mercado, adaptación de una idea preestablecida, habilidades empresariales, conocimiento de la biodiversidad de la zona y capacidad de aplicar conocimiento científico.

Un tercer componente del núcleo del *cluster* que ha emergido de combinar los atractivos naturales y las actividades agropecuarias tradicionales de la zona (lechería, café y agricultura de subsistencia), dando origen a un nuevo producto turístico, ha sido el *agro ecoturismo*, la versión *monteverdense* del turismo rural⁶.

El espacio territorial del núcleo del *cluster* se ha ampliado hacia las fincas próximas a las reservas y/o aquellas que todavía conservan áreas de bosque primario o secundario, desplazando las actividades agrícolas tradicionales de la zona: leche y café a tierras de renta diferencial (ecoturístico) marginal, a los cantones aledaños de Abangares y Tilarán.

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

6 La Finca Ecológica, Tour de Café Monteverde, Finca Monteagro, etc., son solo algunas de las empresas de este componente de la oferta turística de Monteverde.

elevar el nivel de satisfacción del turista, mejorando la información, el acceso a los servicios y garantizando una adecuada relación precio calidad⁷.

En el núcleo del *cluster* ecoturístico de Monteverde, se observa una dinámica sistémica y envolvente, de encadenamientos productivos, que han permitido la consolidación y afloramiento constante de nuevas actividades y negocios, dando cada día a este una configuración más compleja, sofisticada y madura (Véase diagrama de *cluster*)⁸.

Entre los *encadenamientos productivos hacia atrás* directamente relacionados con el núcleo del *cluster*, destacan, en orden de importancia: los segmentos de hospedaje, alimentación y los operadores de tours. Monteverde cuenta hoy con cerca de 2.000 camas y es visitada por 120.000 turistas al año, mucho para una población que no rebasa los 4.000 habitantes. La dispersión geográfica de la oferta hotelera ha incentivado a los empresarios hoteleros a incursionar en los servicios de alimentación para capturar de sus huéspedes la mayor renta posible. Las opciones gastronómicas independientes son relativamente menos desarrolladas, aun cuando el destino cuenta con una oferta creciente de restaurantes de calidad⁹.

Los operadores de tours, que mueven una parte importante de los turistas que visitan Monteverde, están localizados en San José y cumplen una función de intermediación entre los empresarios turísticos de la zona y los operadores de tours mayoristas internacionales. Es frecuente que algunos empresarios hoteleros negocien directamente con los operadores internacionales¹⁰. No obstante, recientemente se ha desarrollado en la zona un segmento de operadores de tours, propiedad de las empresas de turismo aventura¹¹, como parte de una estrategia de negocios de llegar a los turistas que visitan la zona por cuenta propia, y organizan in situ su plan de vacacional.

7 La apertura reciente de tres centros de información turística en la zona es la acción más notable de esos cambios.

8 El desarrollo de estos nuevos atractivos turísticos ha acercado la estadía promedio de los turistas en la zona a tres días.

9 Los restaurantes Tramonti, Johnny's y De Lucia son representativos de esa tendencia.

10 Algunos de estos operadores de tours de capital nacional o extranjero que operan desde San José son Swiss Travel, Horizontes y Costa Rica Expedición, esta es la única empresa integrada verticalmente establecida en la zona, es la propietaria del Hotel Monteverde Lodge.

11 Las empresas monterverdenses propietarias del Sky Trek y el Sky walk cuentan con este tipo de empresas. No omito señalar la existencia en Monteverde de otros tour operadores de tours que intermedian servicios turísticos de diversa naturaleza; Interbús es un buen ejemplo de ello.

Entre los *encadenamientos productivos hacia delante* que más desarrollo han tenido, resultado del afloramiento y expansión que muestra el *cluster* ecoturístico de Monteverde, destacan el turismo cultural y el turismo educativo y/o de idiomas. El turismo cultural tiene dos componentes: por un lado, las galerías de arte y la artesanía sofisticada, y por otro, el Festival de la Música.

El turismo educativo y de idiomas, representado por el Instituto Monteverde y el Centro de Idiomas son responsables de la creciente afluencia de estudiantes, muchos norteamericanos, que visitan Monteverde por periodos prolongados, durante los meses de primavera/verano en el hemisferio norte. Dentro de los *encadenamientos hacia delante* también ha surgido otras empresas, tales como: cafés Internet, lavanderías, bienes raíces, fábricas de muebles, librerías, etc., evidenciando la dinámica creciente que tiende ser característica del *cluster*.

Los *encadenamientos hacia arriba y hacia abajo* tratan de actividades complementarias relacionadas con el comercio, el transporte, la banca y finanzas, la construcción, los servicios de salud, los servicios públicos (agua, luz y teléfono) y los servicios comunales (seguridad) que coadyuvan a un mejor desempeño competitivo del *cluster*.

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

Según la taxonomía de Humphrey y Schmitz (2000) el *cluster* ecoturístico al modelo está lejos de corresponder a tipo *market led governance*. Tampoco se evidencia una estructura jerárquica clara porque el servicio es ofrecido por diferentes empresas (en muchos casos) al mismo tiempo. La estructura del *cluster* es más claramente una red (*network*), en la que las empresas, implícitamente y en conjunto contribuyen al éxito empresarial del *cluster* mismo¹².

Desde que fue fundada en 1953 por la comunidad cuáquera, la Empresa Productores de Monteverde ha tenido y ejercido un importante liderazgo comunal, en las acciones dirigidas a promover el desarrollo local/regional, y como *curiosidad empresarial*, el desarrollo del turismo la ha convertido en un otro atractivo turístico más de Monteverde.

¹² Véase el background paper pag. 13

Coope Santa Elena fue fundada en el año 1971 por un grupo de caficultores de la zona, con el fin de brindar a los productores venta de insumos, abarrotes, crédito¹³, asesoría y recolección y beneficiado del café¹⁴. Provee café *gourmet* a los principales establecimientos turísticos de la zona y comercializando un parte importante de producto como *souvenir o sello de marca de la zona* entre los turistas que visitan Monteverde¹⁵.

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

No obstante, la infraestructura vial, es una de las áreas de peor desempeño del *cluster*; en efecto, la carretera de acceso y los caminos vecinales de la zona se encuentran en una condición lamentable

La calidad y disponibilidad de estos servicios básicos ha permitido que, de forma simultánea, a la expansión de la oferta hotelera y ampliación y diversificación de atractivos turísticos se vean mejorados e incrementadas las actividades y servicios de soporte de diferente naturaleza. La competencia entre rivales es de orden más demostrativa; está dirigida, fundamentalmente, a diferenciar el producto o el servicio; es valorada por los empresarios como una de las fortalezas del *cluster*, debido a que esta es sana y ha contribuido mejorar la calidad y variedad de los productos y servicios.

En conclusión, el desempeño, la competitividad y continuidad del *cluster* ecoturístico de Monteverde dependerá, fuertemente, de la preservación de la calidad de los recursos naturales protegidos, fuente indiscutible de su atractivo turístico, y en particular de que la gestión ambiental sea efectivamente asumida por las empresas del *cluster*, como una estrategia competitiva.

13 El Supercoop, un supermercado propiedad de la cooperativa fue cerrado recientemente. Es probable que problemas de administración han obligado a la cooperativa a concentrarse prioritariamente en la actividad cafetalera.

14 Otra cooperativa presente en la zona es producto de Cooperativa Santa Elena. Esta es el CASEN, una cooperativa de mujeres que produce y comercializa artesanía en la zona, fue parte de la Cooperativa Santa Elena hasta el año pasado, se ha independizado y goza de personería propia. El CASEN es parte de los encadenamientos hacia delante, del segmento de turismo cultural, del *cluster* ecoturístico. Para un análisis más detallado de la importancia del CASEN dentro del desarrollo local dentro de una visión de género, véase Acuña *et al.*, 2000.

15 Coopesantaelena cuenta con una tienda especializada en la venta y degustación del café y comercializa como parte de los atractivos de la zona un *coffee tour*. Además, ha establecido acuerdos con algunas empresas turísticas de la zona para en sus establecimientos se comercialice el café de la cooperativa.

Sin embargo, aunque la tendencia hacia la privatización de las empresas públicas puede inducir a la conclusión de que una gestión privada de los recursos naturales sea organizada de manera eficiente y económica, hay también que considerar que los recursos de Monteverde presentan características únicas, están sujetos a deterioro y son no reproducibles, constituyendo una suerte de bien público. Por lo tanto, pueden ocurrir fenómenos de *free-riding* por parte de los agentes privados. En este sentido, la acción de la administración pública tiene que ser concreta y directa sobre todo en lo que concierne a la administración de los parques y de las reservas y la preservación de árboles y animales.

2. Procesos de innovación en el *cluster* ecoturístico de Monteverde

2.1 Desempeño e innovación

Las 16 empresas que integran la muestra de este sector no fueron seleccionadas atendiendo estrictamente criterios de representatividad estadística, más bien fueron fruto de una regla de decisión más cualitativa, basada en el conocimiento experto que los investigadores han acumulado de Monteverde, derivado de la realización de visitas y estudios previos (Acuña *et al.*, 2000).

Uno de los cambios más notables, origen de los más recientes procesos de innovación que han tenido lugar en el *cluster* de Monteverde, es la ampliación y diversificación de la oferta turística: turismo aventura, agroturismo, ecoturismo de escaparate, turismo cultural y educacional son, en orden de importancia, la nueva fuente de atractivos turísticos del destino. Además, en las empresas de turismo aventura, esa diversificación se ha dado al interior de las empresas, mediante la integración horizontal de actividades, *tipo parque temático*, como una estrategia de negocios innovadora, que permita a la empresa mejorar su posición en la captura de ingresos de otros segmentos rentables de la nueva oferta turística.

En consecuencia, la ampliación y diversificación de los atractivos turísticos es la fuerza motriz que explica el acelerado desarrollo turístico, que experimenta Monteverde en estos últimos años; la ampliación de la capacidad hotelera en número y capacidad y el incremento en la demanda de trabajo es un reflejo de ese crecimiento. Como era de esperar, las empresas más dinámicas en la generación de empleo son parte de los nuevos segmentos de la oferta turística de Monteverde. Mientras que las agroindus-

trias tradicionales de la zona (leche y café) ven disminuida su contribución a la generación de empleo.

En relación con origen o procedencia de los proveedores y clientes, 17 de las 18 empresas entrevistadas expresaron haber obtenido nuevos clientes extranjeros, en los últimos cuatro años, turistas y operadores de tours. Este hecho también confirma que la vocación del *cluster* es más de servicios, en cuyo interior las agroindustrias tradicionales de la zona tienen cada vez menos importancia. No obstante, como ya fue demostrado, Productores de Monteverde como icono y curiosidad empresarial es hoy un atractivo turístico más de la zona y Coopesantaelena ha hecho de su articulación del *cluster* una de sus principales estrategia de negocios La orientación internacional del *cluster* se ha limitado más a ofrecer servicios y productos, que a requerir o demandar estos del extranjero.

En lo que respecta a la localización, destino y origen de los productos y servicios vendidos e insumos comprados respectivamente, el *cluster* ecoturístico muestra una fuerte concentración local y nacional. En efecto, el 45% de los servicios, en su mayoría turísticos, que comercializan las empresas de Monteverde, se realizan localmente a turistas que llegan del extranjero a visitar la zona y/ o a empresas extranjeras -operadores de tours nacionales o extranjeros- que operan en el país. En contraste, el porcentaje de los productos y servicios vendidos a escala de la región y país es tan solo un 2%. Un 42% de los bienes/servicios producidos en Monteverde, que incluyen café, productos lácteos, las ventas del supermercado y los servicios de clínicas médicas y dentales, y farmacia, etc., son vendidos en la comunidad. Las empresas de Monteverde compran el 86% de los insumos a escala local y nacional, mientras que el porcentaje de insumos comprados a escala provincial¹⁶, a empresas extranjeras que operan en el país¹⁷ y en el extranjero directamente¹⁸, es poco significativo. Por ejemplo, algunos de los artículos usualmente adquiridos en el extranjero son cables y accesorios para las empresas de canopi.

Estos datos evidencian una de las fortalezas del *cluster* ecoturístico de Monteverde, que más han contribuido al desarrollo local/regional, la capacidad de generar encadenamientos productivos en cantidad y calidad con las empresas locales.

Entre los factores internos del éxito, el 100% y el 80% de las empresas respectivamente han reconocido que la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y la calidad de las materias primas e insumos, han sido dos factores fundamentales en el éxito de las empresas. Este descubrimiento

16 El 6%.

17 El 7%.

18 El 1%.

confirma que el camino seguido por el *cluster* ecoturístico de Monteverde, es el típico que la literatura los *clusters* o distritos¹⁹ llama *high road to development*, en contraste con la *low road to development*, en que las empresas compiten únicamente en costos y no con la calidad de los productos/servicios ofrecidos. Otro factor interno de éxito mencionado por el 80% de las empresas es la habilidad y destrezas de sus trabajadores. Ninguna de las 18 empresas entrevistadas manifestó que la mano de obra barata sea una fuente de competitividad para la empresa; fue una norma entre los empresarios señalar que la mano de obra en Monteverde es costosa.

Esto también confirma que en Monteverde no estamos en presencia de un típico *cluster* de localización, por razones de bajo costo, sino de un *cluster*, relativamente desarrollado y maduro con una clara orientación hacia la especialización de largo plazo, la innovación en productos y procesos²⁰ y la gestión ambiental como estrategia empresarial²¹. Finalmente, la variedad de productos/servicios ofrecidos ha sido para el 60% de las empresas un aspecto fundamental para su buen desempeño²². Entre los factores externos, para un 90% de las empresas el contacto con instituciones y los vínculos entre las empresas en general, ha incidido en el éxito de estas. Incluso, para el 56% de las empresas la relación con los operadores de tour ha sido determinante. La habilidad para adoptar ideas extranjeras ha sido también fundamental para el 60% de las empresas, sobre todo las empresas de turismo aventura²³ y los restaurantes²⁴.

-
- 19 Cfr Becattini G., (1991), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (*a cura di*), Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia, Banca Toscana, Firenze; y Camagni, R. (2002), Competitività territoriale, milieux locali e apprendimento collettivo: una contro-riflessione critica, in R. Camagni e R. Capello (*a cura di*), Apprendimento collettivo e competitività territoriale, Milano, Franco Angeli.
- 20 Para 15 empresas (el 80% de las entrevistadas) este ha sido un factor fundamental en el desarrollo/éxito reciente de la empresa.
- 21 16 de las empresas lo consideran un factor muy relevante para el éxito de la empresa.
- 22 Por ejemplo, Coopesantaelena como parte de la estrategia para enfrentar la caída en sus ventas de café, ofrece una *coffee tour*.
- 23 El *canopy tour* fue introducido por primera vez al país, en 1994, por un empresario canadiense, propietario la empresa Canopy Tour/The Original que opera en Monteverde. No obstante, los empresarios locales de Monteverde, inspirados en esa idea y adoptando innovaciones de otras experiencias foráneas crearon senderos aéreos, mediante puentes colgantes para observar el dosel del bosque y renovaron el diseño del canopy. El empresario canadiense lleva una querrela en los tribunales costarricenses, contra todos los empresarios que operan *canopys* en el país, aduciendo violación a las leyes de propiedad intelectual.
- 24 De los restaurantes italianos en la zona. Tan solo uno es propiedad de una familia italo-costarricense, los demás son de empresarios locales, que han hecho una adaptación bastante libre de la cocina italiana.

La adecuada disponibilidad de crédito fue señalada por el 56% de los empresarios como uno de los factores de éxito. No obstante, algunos empresarios manifestaron su disconformidad con las políticas de crédito del Banco Nacional de Costa Rica, el único banco que opera en la zona, calificándolas de rígidas e inflexibles, en materia de garantías, poco adaptadas a las necesidades y capacidades gerenciales y emprendedoras, que han demostrado los empresarios de Monteverde. Todo ello apunta a la necesidad de crear mecanismos que doten a los empresarios de la zona de fuentes de capital de riesgo.

Finalmente, el hecho de que el 50% de los empresarios señale que la disponibilidad y calidad de los servicios locales de apoyo (luz, agua, manejo de desechos, telefonía, transporte, información, capacitación, etc.) han sido un factor importante en el buen desempeño de la empresa, permite constatar nuevamente la importancia que los encadenamientos hacia abajo o las actividades de soporte han tenido en el desarrollo del *cluster* ecoturístico de Monteverde. De las entrevistas se desprende que los empresarios de Monteverde son muy receptivos al cambio, viajan con frecuencia al extranjero, aprenden y adoptan ideas y conocimiento con mucha facilidad.

Entre los factores externos que más negativamente han incidido en el desempeño de las empresas, destacan: el exceso de burocracia con 45%, la escasa disponibilidad de crédito y las debilidades de la infraestructura, ambos con un 39%. El exceso de burocracia es un reclamo generalizado de las comunidades rurales, reflejo de la inflexibilidad operativa del Gobierno Central e instituciones descentralizadas del Estado costarricense, cuando se trata de actuar en la atención de las demandas locales, con eficiencia y eficacia. El problema del crédito, como ha sido analizado anteriormente, es un problema más de acceso que de escasez. La competencia, según los empresarios, se ha basado más en la calidad, diferenciación/ innovación de los servicios, que en la reducción de costos²⁵.

2.2 Capital humano e innovación

En general, se nota una tendencia generalizada a pensar y planear en una óptica de largo plazo; ello resulta esencial para garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental del *cluster*. En relación con la comercialización de productos y servicios, las empresas manifiestan que se ha

25 Cfr *high road to development*.

mejorado la participación en el mercado, la promoción y la distribución y la comercialización.

En la incorporación de nuevas tecnologías informatizadas, el 95% de las empresa dice haber comprado nuevas computadoras, el 72% introducido programas de computación y el 67% cuenta con página web, al considerar esta un mecanismo útil de promoción y venta de sus servicios. En los últimos cuatro años, el 90% de las empresas innovó producto, mediante la introducción de nuevos y mejoras en los antiguos productos y servicios y más del 60% introdujeron innovaciones de proceso, mediante de la creación de nuevas fases en el proceso de producción.

En materia de recursos humanos, en el 90% de las empresas los trabajadores recibieron algún tipo de capacitación, principalmente los empleados administrativos, y un 60% de las empresas declaró haber introducido algún tipo de incentivo no económico a su personal²⁶. Además, la estructura organizacional fue sustancialmente modificada en el 61% de las empresas. La certificación de tipo ISO u otras no han sido adoptadas como parte de la estrategia de negocios de las empresas, pero muchas empresas indicaron que mejoran sus estándares de desempeño, para pronto ser acreedoras de ese tipo de certificaciones.

El 83% de las empresas ha declarado que la fuente de innovación ha sido el propietario. En las fuentes internas de innovación en un 72% de los casos tienen su origen en la acción de los propietarios²⁷, y un 61%²⁸ en los ejecutivos, destacan como las más importantes; esto no debe llamarnos a sorpresa, si se tiene en cuenta que la mayoría de la empresas de Monteverde son de carácter familiar. Mientras que la importancia del personal en la generación de ideas es poco importante.

La importancia de las relaciones informales en la generación y circulación de ideas y conocimientos (*spillovers* o *externalidades*) ha sido muy importante para el 60% de las empresas. En efecto, la participación en ferias, exhibiciones y conferencias ha sido determinante para el 50% y el 39% de las empresas, respectivamente. También, Internet ha tenido un rol muy importante, para el 45% de las empresas.

El carácter más organizado e institucionalizado²⁹ de estas participaciones se debe al liderazgo que ejercen hoy en la comunidad y entre

26 El propietario del Hotel El Establo indicó proveer a sus trabajadores servicios médicos y dentales, mediante un sistema de pago compartido.

27 Un buen ejemplo es El Canario, una empresa de exposición de anfibios, idea materializada por su propietario.

28 En muchos casos, los ejecutivos de la empresa son los mismos propietarios familiares.

29 Estas circunstancias indican que las relaciones entre las empresas tradicionalmente personales tienden a formalizarse e institucionalizarse conforme las capacidades organizativas locales mejoren y el crecimiento acelerado del destino lo demande.

las empresas el Concejo de Distrito, la Cámara de Turismo y el Grupo ATOM³⁰. Mientras que para el 45% de las empresas el contacto con los clientes extranjeros ha sido una fuente importante de innovación, solo un 38% de estas considera que la relación con los competidores nacionales ha cumplido esa función. El acudir a empresas consultoras nacionales o extranjeras es una práctica todavía poco extendida dentro de la empresas de Monteverde.³¹

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es de las instituciones públicas la que cumple el rol más importante en la generación/ difusión de nuevas ideas, mediante los programas de capacitación que provee³² a las empresas de Monteverde. Las relaciones con las universidades, los centros de investigación, el Colegio Técnico y las organizaciones internacionales son para el 70% de los empresarios poco importantes e irrelevantes. El contacto con las universidades y centros de investigación son escasos, en parte por el relativo aislamiento geográfico de la región. El contacto con organizaciones internacionales es mucho más importante para las instituciones locales como la Liga Conservacionista y el CCT.

3. Relaciones con empresas extranjeras

En general, 15 de las 18 empresas entrevistadas han declarado tener contacto con otras empresas y 3 de ellas no tienen contacto ni con empresas locales ni con empresas extranjeras. El 61% de las empresas que incluye a hoteles, empresas turísticas³³, Coopesantelena y Productores Monteverde tienen relaciones con empresas extranjeras o en poder de extranjeros. Aun así, el 40% de las empresas de Monteverde: el supermercado, la clínica de servicios médicos y odontológicos, la farmacia, no tiene vínculos con empresas extranjeras o de extranjeros, probablemente porque su actividad depende del mercado local.

El 57% de las empresas que no tienen nexo con empresas extranjeras o en poder de extranjeros, señalan que no ha habido oportunidad de entablar ese tipo de relaciones. Un 40% de los empresarios dice no tener confianza en el extranjero, porque la cultura de negocios es diferente. Esta última, junto con la distancia geográfica, son las dos razones consideradas más

30 Ejemplo es la reciente participación que los empresarios de Monteverde tuvieron en EXPOTUR, la principal feria turística dirigida a operadores de turismo nacionales y extranjeros, que se realiza en el país.

31 Solo el 28% de las empresas recurre a estos servicios.

32 Productores de Monteverde y Coopesantelena tienen contacto con empresas extranjeras proveedoras de insumos y comercializadoras.

33 Los hoteles y las empresas turísticas tienen relaciones con operadores de turismo extranjeros con oficina dentro y fuera del país.

importantes para no tener nexos con empresas extranjeras. Esto confirma que las empresas de Monteverde no han dependido de esos vínculos para desarrollar sus capacidades empresariales; sus empresas son consideradas, un hecho socioeconómico y cultural con profundas raíces locales.

No obstante, el 72% de las empresas que tienen relaciones con empresas extranjeras o en poder de extranjeros indican que esas relaciones son constantes, y la totalidad de ellas señaló, que el primer contacto fue por medio de relaciones personales. El 37% de los contactos se originó en la participación de ferias y el 27% por medio de trabajadores que pasaron de una empresa a otra.³⁴ En el caso en el que las empresas extranjeras operen como *clientes*, el 37% de las empresas de Monteverde provee a estas servicios especializados y tan solo el 18% insumos o servicios de distribución. Por medio, del contacto con estas empresas extranjeras clientes, más de la mitad de las empresas de Monteverde han sido impulsadas a introducir innovaciones³⁵.

En lo que respecta a las relaciones con empresas extranjeras *proveedoras*, el 45% de las empresas extranjeras que proveen servicios generales tienen un subcontrato formalmente establecido³⁶. La mayoría de las empresas extranjeras proveedoras brindan a las empresas de Monteverde servicios técnicos³⁷, solo una minoría provee servicios generales, insumos, o servicios de comercialización/distribución.

34 Los *spin-off* son muy escasos en el Monteverde

35 Más en nuevos productos y servicios, nuevas estrategias de mercado, capacitación y menos en la introducción de nuevas tecnologías

36 6 de las empresas entrevistadas.

37 Solo el 27% de estas empresas tiene un subcontrato formalmente establecido, lo que confirma el hecho de que la dinámica del *cluster* depende de las relaciones informales.

4. Relación con empresas locales

Característico de los *cluster* regionales, 15 de las 18 empresas de la muestra han declarado tener relaciones con las empresas locales. De nuevo cuenta la virtuosidad que hemos ya atribuido al *cluster* ecoturístico de Monteverde, derivada de su capacidad de establecer una variedad y calidad de encadenamientos productivos locales y la contribución que brinda al desarrollo local/regional.

Así, 14 de las 15 empresas que han declarado tener relaciones con empresas locales, indican que esos contactos son frecuentes³⁸. Dada la proximidad geográfica, como era de esperar el 100% de las empresas tienen relaciones, mediante comunicación personal. Un 30% de ellas manifestaron, también acudir a ferias, anuncios, Internet y reuniones organizadas por la Cámara de Turismo para realizar ese tipo de contactos³⁹. Ningún contacto entre empresas locales ha nacido por medio de programas públicos. Las empresas de Monteverde compran el 86% de los insumos a escala local y nacional, mientras que el porcentaje de insumos comprados a escala provincial⁴⁰, a empresas extranjeras que operan en el país⁴¹ y en el extranjero directamente⁴², es poco significativo.

Para más de la mitad de las empresas (53,3%) las participaciones conjuntas con sus *competidoras* locales ha sido principalmente, a través de ferias, exhibiciones y exposiciones⁴³, como *EXPOTUR*; estas acciones conjuntas son calificadas por las empresas de alta relevancia. Las empresas *competidoras* colaboran más en la promoción de Monteverde y sus marcas como destino turístico y menos en los aspectos operativos relacionados con la compra de insumos y venta de servicios.

38 Más de dos veces a la semana.

39 La reciente refundación de la Cámara ha permitido que esos contactos sean más frecuentes.

40 El 6%.

41 El 7%.

42 El 1%.

43 La participación conjunta en *EXPOTUR* es la más destacada de estas acciones conjuntas.

5. Entorno institucional

5.1 Relación con las universidades

De las 14 empresas entrevistadas que dijeron tener relaciones con las universidades, un 78% indica que la mejora en la capacitación del recurso humano es el mayor beneficio recibido; sin embargo, solo un 36% la considera de alta relevancia. Las universidades que más relación tienen con las empresas de Monteverde son la Universidad Nacional (UNA), la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED). En general, la relación de las universidades con las empresas del *cluster* se limita a la capacitación, y son prácticamente inexistentes los servicios de consultorías, en el mejoramiento de producto y/o procesos.⁴⁴

5.2 Vínculos con asociaciones empresariales

En este aspecto, 6 de las 18 empresas entrevistadas no pertenecen a ninguna asociación empresarial. De estas, el 50% aduce falta de intereses comunes; un 33% problemas de coordinación entre las empresas que integran la Cámara de Turismo, y otro 33% declara que nadie le ha propuesto asociarse⁴⁵. De las 12 empresas afiliadas a la Cámara de Turismo, un 75% indica haber recibido beneficios importantes en promoción e intercambio de información, un 50% en capacitación y solo un 8% señala haber tenido beneficios monetarios. En efecto, la Cámara de Turismo primero canaliza las necesidades de capacitación de sus afiliados, y luego solicita y coordina con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) la programación anual de cursos y actividades, dirigidas satisfacer esas demandas de capacitación.

5.3 Otras relaciones institucionales

De las 12 empresas que participan en programas institucionales, en promedio más del 50% dice recibir beneficios importantes del contacto con empresas nacionales y locales, de nuevas oportunidades de negocios, y de un aumento en la confianza en otros agentes. En contraste, los beneficios derivados de contactos con empresas extranjeras son inexistentes.

⁴⁴ Solo un 15 % de las empresas manifiesta recibir esos servicios.

⁴⁵ La Cámara de Turismo fue fundada este año; no obstante, ya afilia a un número importante de empresas de Monteverde. Además, es gestora de la hermandad que el Concejo de Distrito formalizó con su homólogo de la comunidad de Easter Park Colorado, Estados Unidos de Norteamérica.

Además, un 40% de las empresas que participan en programas institucionales ha conseguido mejoras importantes en la capacitación de los trabajadores, promoción de su marca en el mercado local y extranjero.⁴⁶

5.4 Rol del sistema financiero

Entre los principales obstáculos que las empresas han enfrentado para la obtención de financiamiento externo, sobre todo del Banco Nacional, más que el 70% de estas hacer referencia a los altos requerimientos de garantías y a las altas tasas de interés.⁴⁷ Igualmente, un 70% de las empresas señala la burocracia del banco y de las instituciones financieras como una dificultad importante.⁴⁸ En conclusión, como fue analizado anteriormente, los problemas relacionados con el crédito son más de acceso que de disponibilidad; ello demanda de operaciones de crédito hechas a la medida y necesidades de los empresarios de la zona y mediante procedimientos flexibles y desburocratizados.

Finalmente, los empresarios manifestaron que ante la situación hipotética, de recibir algunos fondos para mejorar las relaciones con empresas nacionales y extranjeras, el 27% de los empresarios indicaron que asignarían esos fondos a la participación en programas de capacitación⁴⁹, un 20% en la participación a ferias o exhibiciones, un 14% en iniciativas para hacer concordar la oferta con la demanda, y un 14% más en conferencias y seminarios. Mientras que solo un el 8,5% indicó que utilizaría esos fondos en participar en asociaciones empresariales.⁵⁰

46 El 80% de las empresas que participan o han participado en programas institucionales dan un nivel de importancia alto a los beneficios recibidos en la promoción de su marca.

47 En promedio, cercanas al 19% para la pequeña y mediana empresa.

48 Dentro de los programas sociales de lucha contra la pobreza y autogeneración de empleo, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Banco Popular, el banco de los trabajadores costarricenses, han diseñado un programa de crédito para micro empresarias; el IMAS da las garantías y el Banco Popular otorga el crédito. No obstante, esta línea de crédito no aplica en estas circunstancias, dado la magnitud y calidad de emprendimientos que tiene lugar en Monteverde.

49 Esto nos confirma la importancia que las empresas dan a la capacitación y actualización de los trabajadores.

50 La reciente fundación de la Cámara de Turismo hace que ello no sea una prioridad

6. Entorno institucional e innovación

6.1 Rol de la inversión extranjera directa

La percepción de las organizaciones e instituciones respecto al limitado papel de la inversión extranjera directa dentro del *cluster* ecoturístico de Monteverde es bastante coincidente con el sentir de los empresarios. Quizás, la escala pequeña y mediana de las inversiones locales, adoptadas desde un inicio, acorde con la disponibilidad de ahorro y financiamiento local, hechas a la medida de las capacidades de emprendimiento y gestión de los empresarios locales, explique en parte, por lo menos hasta ahora, las pocas oportunidades que ha tenido el capital extranjero, y refrende el desarrollo relativamente endógeno, característico del *cluster* ecoturístico de Monteverde.

Las organizaciones de Monteverde reciben fondos externos de diferentes fuentes de la cooperación internacional⁵¹, para proyectos fundamentalmente de investigación, conservación, educación ambiental y desarrollo local, entre otros. En ningún caso, han sido gestoras de políticas y acciones dirigidas expresamente a atraer inversión extranjera directa a la zona⁵².

6.2 Políticas y acciones de formación y capacitación

Las 11 organizaciones e instituciones entrevistadas están envueltas en actividades de formación y capacitación. Las áreas de acción prioritarias son: administración, contabilidad, inglés, gastronomía, hotelería, manejo de recursos naturales, calificación y certificación de guías. Algunas de estas acciones se dan resultado de sinergias institucionales. Por ejemplo, la Reserva Santa Elena con el Colegio Técnico y la de la Reserva Monteverde con la Asociación de Guías.

EL INA, el MAG, la UNED y el Colegio Técnico son las instituciones públicas que más presencia tienen en los procesos de formación y capacitación que se realizan dentro del *cluster* y el financiamiento de estas ac-

51 A nivel de alcaldes, el BID está organizando o financiando unos cursos para los alcaldes del país. El proyecto de cobertura nacional de reconversión productiva dirigido a la PyMEs ha sido financiado desde hace muchos años. Aparte de lo anterior, el BID no ha tenido ningún proyecto específico en la zona

52 La Cámara de Turismo realiza una labor que busca facilitar la relación de las empresas con los bancos.

ciones son fundamentalmente con recursos públicos de la asignación del presupuesto nacional que reciben estas instituciones.

En un sentido estricto, las políticas y las acciones de formación y capacitación son reactivas; es decir, están dirigidas atender una demanda en particular. Por ejemplo, el INA y la Cámara de Turismo no han logrado llegar acuerdos para el diseño de programas de formación y capacitación dirigidas a áreas o sectores que hayan sido considerados estratégicos para el futuro desarrollo del *cluster*.

6.3 PyMEs e innovación

En general, 10 de los 11 informantes dicen ejecutar actividades para el desarrollo de las PyMEs, nuevamente la capacitación aparece como el medio principal para la ejecución de esas acciones.

No obstante, 7 de las 11 organizaciones tienen programas para facilitar el acceso a crédito a las PyMEs. El Concejo de Distrito, la Cámara de Turismo y la Asociación de Desarrollo de San Luis dicen facilitar el contacto entre las empresas y el sector financiero.

En general, las acciones anteriores tienen un impacto bastante limitado en promover el desarrollo tecnológico y la innovación en las PyMEs; están más dirigidas a proveer las condiciones mínimas para su desarrollo.

7. Relaciones entre empresas locales y extranjeras

Las organizaciones e instituciones de Monteverde en su mayoría de carácter comunal, público y sin fines de lucro, no realizan acciones para promover el intercambio de información entre empresas locales y extranjeras para determinar necesidades en materia de productos, servicios y tecnología. Así, 9 de las 11 organizaciones entrevistadas no realizan acciones específicas en ese campo y ninguna ejecuta acciones para el mejoramiento tecnológico.⁵³

La Cámara de Turismo y el Concejo de Distrito firmaron un convenio de hermandad con Easter Park, Colorado, Estados Unidos; esta es una comunidad de 5.000 habitantes que recibe 500.000 turistas al año, de la que esperan derivar algunas enseñanzas, que coadyuven a mejorar el desempeño económico y ambiental del *cluster* ecoturístico de Monteverde.

53 La Cámara de Turismo, el INA y las universidades públicas tienen una importante presencia en el área de capacitación, pero es poco lo que realizan en el campo de la transferencia tecnológica con las empresas de la zona

8. Relaciones entre empresas locales e instituciones

La percepción de las organizaciones e instituciones respecto de las relaciones que tienen con las empresas locales, es bastante coincidente y simétrica con lo expresado por estos anteriormente. Las acciones comunales, la capacitación, la educación ambiental, la información y promoción del destino, la regulación de las comisiones y la supervisión de la calidad de los servicios y productos, son parte importante de la agenda y de las acciones que llevan a cabo conjuntamente organizaciones y empresas en Monteverde.

No obstante, el Plan Regulador, conducido por el Concejo de Distrito, es hoy el principal frente de acción y concertación, entre organizaciones y empresas; su necesidad y conveniencia es bastante aceptada por todos, pero los contenidos y la definición de nuevas reglas de juego, que ello implica, comienza a generar división en ambos sectores⁵⁴.

9. Dialogo inter-institucional

La creación del Concejo de Distrito como gobierno local, de la Cámara de Turismo como expresión legítima de los intereses de los empresarios de la zona, y la renovación de los liderazgos locales, han dado un carácter más orgánico e institucionalizado a las relaciones entre lo político, lo económico, lo ambiental dentro del *cluster*. Durante buena parte de la década de los ochentas y parte de los noventas, en general, las organizaciones y empresas de Monteverde estuvieron fraccionadas por una disputa legal de tierras entre la Reserva Monteverde y la Liga Conservacionista, todo ello a raíz de la campaña de recolección de fondos internacionales, que permitió crear la Reserva Bosque Eterno de los Niños. Desde que el diferendo se resolvió en las vías judiciales, a finales de los noventas, el clima organizacional en Monteverde ha mejorado significativamente.

⁵⁴ El gerente y propietario de un hotel nos manifestó haberse retirado de la comisión de plan regulador que integro el Concejo de Distrito, por encontrar en el seno de ese colectivo posiciones ecologistas extremas, que quieren buscar frenar a toda costa el desarrollo turístico de Monteverde.

10. Conclusiones e implicaciones de política económica

La historia de las políticas económicas en muchos países latinoamericanos pasa de acciones en favor de la “sustitución de las importaciones” (*import-substitution*) a proyectos de reforma de las estrategias de exportación, liberalización de los mercados desregulación y privatización hacia acciones más pragmáticas en la promoción de la innovación tecnológica (Melo, 2001). Estas políticas no se pueden aplicar en el caso de un *cluster* de servicios (como Monteverde) en el que las acciones de *policy* deberían ser más específicas y enfocadas hacia una estrategia de desarrollo regional. El *policy maker* debería enfocarse en una perspectiva más geográfica que sectorial.

El primer objetivo de las políticas tendría que ser la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales no renovables. Aunque la tendencia hacia la privatización de las empresas públicas puede inducir a la conclusión, de que una gestión privada de los recursos naturales pueda ser organizada de manera más eficiente y económica, hay también que considerar que los atractivos naturales de Monteverde presentan características de ser únicas, sujetos a deterioro y no reproducibles, en tanto constituyen un bien público. Por lo tanto, pueden ocurrir fenómenos de *free-riding* por parte de los agentes privados. En este sentido, la acción de la administración pública tiene que ser concreta y directa, sobre todo en lo que concierne a la administración de los parques y reservas nacionales.

El estudio del *cluster* ecoturístico de Monteverde mostró, por sus características propias, ser bastante inusual en varios sentidos: es un *cluster* de servicios, en particular de servicios ecoturísticos; articulador de procesos de desarrollo local/regional; maduro y en expansión; opera con escasa presencia de empresas multinacionales y mediante un tipo desarrollo relativamente endógeno. De las entrevistas parece sin duda que en el tipo de liderazgo, las capacidades organizativas y la calidad de las instituciones han sido soportes fundamentales en el desarrollo del *cluster* ecoturístico de Monteverde. El hecho de que las empresas destaquen como uno de los factores internos de éxito, la calidad de los productos y servicios ofrecidos y la calidad de las materias primas e insumos, indica, claramente, que el *cluster* ecoturístico de Monteverde es del tipo *high road to development*, competitivo en calidad, especialización e innovación y no en costos. Como los empresarios entrevistados consideran la ventaja de estar localizados en Monteverde (y de consecuencia la calidad del servicio ecoturístico ofreci-

do) como un factor fundamental de éxito de la empresa, el mantenimiento y la protección del estándar de calidad del servicio ofrecido es el punto focal por considerar en una acción de política regional.

Aunque la disponibilidad y calidad de los servicios públicos locales de soporte (luz, telefonía, Internet, capacitación, etc.) característico de muchas comunidades rurales del país, es una de las precondiciones que han hecho posible el desarrollo de este *cluster*, para promocionar y ayudar a las PyMEs del *cluster*, las acciones deberían ofrecer una mejora en las infraestructuras (físicas y telemáticas) y la promoción de un intercambio de conocimientos de otras empresas (externas al *cluster*) hacia las empresas existentes. Históricamente, la ampliación del núcleo del *cluster* ecoturístico más allá del atractivo natural, que tradicionalmente le ha conferido la Reserva Monteverde, hacia el turismo aventura, el agro ecoturismo y *el eco turismo de escaparate* ha cambiado poco a poco el perfil naturalista del turista que comúnmente ha visitado la zona. En consecuencia, por un lado los retos y desafíos que este nuevo crecimiento turístico genera ha planteado la necesidad de someter ese crecimiento a una observancia por parte del Plan Regulador, por otro lado el proceso de ampliación y diversificación de la oferta turística que tiene lugar en el núcleo del *cluster* es un fenómeno que se observa también al interior de las empresas⁵⁵.

Además, el desarrollo de estos nuevos atractivos de la oferta turística es el artífice de la nueva fase de expansión turística que ha experimentado el destino. El crecimiento en número y escala del sector hotelero, en respuesta al mayor flujo de turistas que la existencia de esos nuevos atractivos turísticos ha hecho posible, se han convertido en los principales engranajes de esta expansión⁵⁶. Dada esta variedad de tipos de empresas (desde la más tradicionales, como la lechera a las más innovadoras como por ejemplo el Sky Trek) es fundamental que la política del *policy maker* favorezca el intercambio de información, conocimientos y tecnologías por mediola adopción de políticas de *marketing*, la diversificación de los productos turísticos ofrecidos y la promoción de una “cultura ambiental” (ya muy fuerte en Monteverde). Esto concuerda con la idea de que para

55 Esto como parte de una estrategia de negocios del tipo parque temático, que busca extraer la mayor cantidad de rentas.

56 La mayor rentabilidad de los negocios turísticos ha producido un cambio importante en el uso del suelo. El espacio territorial del núcleo del *cluster* ecoturístico se ha concentrado en las proximidades de las Reservas de la zona y fincas próximas a estas que conservan parte se sus atractivos naturales. En consecuencia, las actividades agrícolas tradicionales: café y leche, se han desplazado a tierras periféricas de menor atractivo turístico.

conseguir un desarrollo sostenible y de largo plazo hay que construir un “capital” intelectual y cultural, más que físico. El rol de las PyMEs es fundamental y debe ser fomentado, debido a la importancia en la generación de puestos de trabajo y por su capacidad de adaptarse a las fluctuaciones de corto plazo. En ese sentido, es trascendental desarrollar programas más efectivos de acceso al crédito, y líneas de crédito hechas a la medida de las necesidades de las PYMEs y promover la formación de capital de riesgo a las fuentes de financiamiento para las PyMEs.

Los problemas relacionados con el crédito son más de acceso que de disponibilidad; ello demanda la necesidad de operaciones de crédito hechas a la medida y requerimientos de los empresarios de la zona, flexibles y desburocratizados. En efecto, una situación de crisis (por ejemplo una caída en la demanda de servicios turísticos⁵⁷) podría desencadenar una crisis generalizada en el *cluster*, incrementando el riesgo crediticio para los bancos. Por lo tanto, innovar, diferenciar y diversificar la oferta turística en productos o servicios (como ya muchas empresas en Monteverde están haciendo), en la medida en que se reduce el nivel de riesgo, eventualmente, podría evitar que el requerimiento mínimo de garantías de los bancos sea demasiado alto.

Estas políticas de facilitar el acceso al crédito de las PyMEs, de mejorar la infraestructura, de favorecer el intercambio de ideas y conocimientos, y de participación y promoción en ferias y exposiciones tienen que ser organizadas a escala regional para favorecer un desarrollo más equilibrado del *cluster*. Aún persiste el riesgo de que el Concejo de Distrito de Monteverde no pueda alcanzar un acuerdo con los empresarios, para que se ajusten a las normas que establezca un plan regulador, no favoreciendo con ello un desarrollo equilibrado de un sistema de innovación regional. En lo que concierne al rol de las instituciones, la existencia del Concejo de Distrito, la Cámara de Turismo, y la reciente creación del grupo ATOM, son un indicio de que las relaciones de cooperación entre las empresas del *cluster* y los diferentes portadores de intereses de la comunidad están tomando formas más orgánicas e institucionalizadas.

Entre las instituciones públicas de soporte, el Instituto Nacional de Aprendizaje, con sus programas de capacitación, es la que cumple el rol más importante. El vínculo de las empresas con las universidades públicas e institutos de investigación han sido débiles hasta el momento, pero será

57 Aunque la mayoría de los turistas que visitan Monteverde típicamente son de otros países ricos.

de vital importancia en el desarrollo futuro del *cluster*. En lo relativo a la política de promoción de la inversión extranjera directa, las organizaciones de Monteverde no han sido gestoras de políticas y acciones dirigidas a atraerlas. El hecho de que 57% de las empresas de Monteverde manifieste no tener nexos con empresas extranjeras o en poder de extranjeros, evidencia que no han dependido de esos vínculos. Al parecer, el desarrollo sus capacidades se ha dado en condiciones relativamente endógenas.

De todas formas, hay también que reconocer que Monteverde ha sido una comunidad abierta y permeada de ideas foráneas. Desde el establecimiento de la comunidad cuáquera en la zona, en los años cincuenta, los empresarios locales han sido muy receptivos al cambio, viajan con frecuencia al extranjero y aprenden, copian y adaptan ideas y conocimiento con facilidad. Además, el *cluster* de Monteverde no parece coincidir con las típicas zonas atracción para la inversión extranjera directa (de localización productiva), ya que este no se caracteriza por su disponibilidad de mano de obra barata y no produce productos exportables. A nivel de política económica, se podría favorecer la inversión extranjera en áreas relacionadas: con la capacitación, promoción y organización de ferias, e intercambio de servicios.

Bibliografía

Acuña, M. (1996): *Costa Rica: Turismo de masas o sostenibilidad. Lecciones de un desarrollo turístico reciente* (Heredia, CINPE / UNA).

_____(2004). “No tenemos Problemas por Megaproyectos Turísticos”, *Revista Ambientito*, Escuela de Ciencias Ambientales, UNA, Heredia, Costa Rica

Acuña, M. y Villalobos, D. (1999): *Competitividad del cluster turístico de Costa Rica en el marco de la relación Turismo-Ambiente* (Heredia, CINPE / UNA).

_____(1999). Competitividad del Clúster Turístico de Costa Rica en la Relación Turismo-Ambiente, *Documento de Trabajo* de CINPE-UNA, Heredia, Costa Rica.

Acuña, M. y Orozco, J. (1997): *Fortaleciendo las Perspectivas para el Desarrollo Sostenible en Costa Rica* (Heredia, WWF / CINPE-UNA).

Acuña, M. y Ruiz, K. (1999): “Contribución del Desarrollo Turístico Sobre el Empleo Rural No-Agrícola en Costa Rica.” Presentado en el Seminario Internacional *Desarrollo del Empleo Rural No-Agrícola* del CEPAL.

Acuña, M.; Villalobos, D y Ruiz, K. (2000): *El Cluster Ecoturístico de Monteverde / Costa Rica: Posibilidad y realidad de la relación turismo – ambiente y el desarrollo local* (Heredia, CINPE / UNA).

- Acuña, M; Orozco, J. y Fürst, E. (2000): Cambio Estructural y Ambiente en Costa Rica: una aproximación empírica, en Fürst, E. (ed.): ***Costa Rica: cambio estructural en la economía y el ambiente. Evaluación de múltiples criterios*** (Heredia, Editorial Fundación UNA).
- Briassoulis, H. (1992): Environmental Impacts of Tourism: a framework for analysis and evaluation, en Briassoulis, H. y Straaten, J. (eds.): ***Tourism and the Environment – Regional, Economic Policy Issues***, (Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers).
- Briassoulis, H. y Straaten, J. (1992): ***Tourism and the Environment – Regional, Economic Policy Issues*** (Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers).
- Díaz Porras, R. (2004) : “A Developing Country Perspective on Policies For Sustainable Agribusiness Chains: The Case of Costa Rica”, ***Tesis doctoral*** presentada ante la Universidad de Tilburg. Tilburg, Holanda
- Dietz, F. J.; Ploeg, F. y Straaten, J. (1991): ***Environmental Policy And The Economy*** (Elsevier, Netherlands).
- Fürst, E. y Hein, W. (eds.) (2002): ***Turismo de Larga Distancia y Desarrollo Regional en Costa Rica*** (San José, DEI).
- Fürst, E. (ed.) (2000): ***Costa Rica: cambio estructural en la economía y el ambiente. Evaluación de múltiples criterios*** (Heredia, Editorial Fundación UNA).
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2000): “Governance and Upgrading: Linking Industrial *Cluster* and Global Value Chain Research”, ***documen-***

to de trabajo 120, Institute for Development Studies, Brighton, Reino Unido.

Hischman, A. (1977): A Generalized Linkage Approach to Development With Special Reference to Staples, en: *Economic Development and Cultural Change*, (U.S.A, University of Chicago Press).

ISLA (2004): *The Interaction Between FDI's and Local SME's in Latin America and the Caribbean: a look at Regional Innovation Systems*, (Italia, ISLA)

Peres, W. *et al* (1987): *Políticas de Competitividad Industrial: América Latina en los años noventa*, (México, Editorial Siglo XXI).

Porter, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, en J., Vergara (ed.): (Buenos Aires, Argentina).

Melo, A. (2001): The Innovation Systems of Latin America and the Caribbean, BID *Working Paper N.º 460*, Washington D.C.

Ramos, J. (1998): *Una Estrategia de Desarrollo a Partir de los Complejos Productivos (Clusters) En Torno a los Recursos Naturales*, (Chile, CEPAL).