

MISIÓN APRENDIZAJE EN COSTA RICA

SOBRE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS


swisscontact



**Colombia+
Competitiva**
Cadenas de valor sostenibles



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los gestores de los destinos de San Andrés Isla, Atlántico, Golfo de Morrosquillo (Córdoba y Sucre), Caquetá, Choachí (Bogotá – Región), Antioquia, Quindío y Magdalena y a la representación del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), quienes participaron activamente en el desarrollo de la misión y aportaron a la construcción de este documento mediante sus experiencias en Costa Rica.

La realización de esta misión, con la consecuente transferencia de conocimientos y experiencias sobre gestión de destinos turísticos, fue posible gracias al direccionamiento y la colaboración del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Agencia Horizontes Nature Tours.

También, agradecemos a la Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica (CANATUR), la Universidad del Turismo (UTUR), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), a las diferentes Cámaras Locales de Turismo, organizaciones y empresas de los destinos de La Fortuna, Monteverde, Quepos, Sarchí, y el Parque Nacional Manuel Antonio de Costa Rica, quienes recibieron la misión siempre con amabilidad y disposición de colaborar y contribuir al desarrollo turístico sostenible de Colombia.

Los invaluable aprendizajes y las experiencias satisfactorias también se lograron gracias al acompañamiento y orientación permanente del guía Gustavo Abarca, de quien destacamos su liderazgo, empatía y profesionalismo.

Extendemos un fraterno agradecimiento a la Cooperación Económica y Desarrollo del gobierno Suizo (SECO), al Embajador de Suiza en Colombia Eric Mayoraz y a la Fundación Swisscontact Colombia dirigida por Saúl Díaz Ortiz, quienes han creído firmemente en el turismo sostenible como una herramienta poderosa para el desarrollo económico inclusivo y la conservación de los valores culturales y naturales de los territorios colombianos, a través del Programa Colombia más Competitiva (C+C), coordinado por Claudia Sepúlveda, y por medio del cual se facilitó el desarrollo de la misión de aprendizaje.



SOBRE LA MISIÓN

Esta misión se realizó con el propósito de reconocer experiencias internacionales sobre gestión de destinos para inspirar los procesos de desarrollo turístico en Colombia, particularmente en los departamentos y municipios que trabajan colaborativamente con el Programa Colombia más Competitiva, por un turismo más sostenible y más competitivo.

Swisscontact entiende la gestión de destinos como la coordinación de los elementos que conforman un destino turístico en el marco de un proceso que aborda las interacciones entre los visitantes, la industria que les presta los servicios, la comunidad que los aloja y el entorno. Por tanto, esta gestión implica tareas relacionadas con la planificación, el diseño de productos, la promoción y comercialización, el fortalecimiento de capacidades, la sostenibilidad, la información turística, el desarrollo empresarial y la financiación e inversión. Estos temas se convirtieron en las áreas de estudio durante la misión.

Costa Rica se constituyó como el mejor escenario de las Américas para recibir la misión, considerando su trayectoria y posicionamiento en el turismo sostenible, teniendo como atributos la diversidad en productos turísticos, la cercanía entre destinos y el protagonismo de la institucionalidad y del sector privado en el desarrollo turístico. Luego de diferentes encuentros con el ICT y la agencia Horizontes, se organizó una agenda del 23 al 28 de septiembre de 2024, con

actividades orientadas bajo una metodología teórica – práctica, que permitió realizar diferentes conversatorios y visitas guiadas, con el acompañamiento permanente de los “ticos”, anfitriones por esencia y naturaleza.

El recorrido inició en la capital, San José de Costa Rica, en donde se realizaron conversatorios con la institucionalidad nacional y los líderes del sector privado, con operación en el territorio costarricense, para tener un marco general sobre el comportamiento del turismo y las estrategias y políticas nacionales de fomento. Luego, en los destinos de La Fortuna, Monteverde, Quepos (Parque Manuel Antonio) y Sarchí, los participantes evidenciaron el liderazgo empresarial que prevalece en los procesos de gestión turística, así como la diversidad de productos basados en la naturaleza y el enfoque en la sostenibilidad, la innovación y la inclusión; estos tres pilares son los que han orientado el desarrollo turístico del país en las últimas tres décadas (ver mapa).





En este documento, se busca sintetizar los principales aprendizajes identificados entre los participantes de la misión, a partir de los cuales se establecen propuestas para el fortalecimiento de la gestión turística de los destinos colombianos. También, se relacionan las principales recomendaciones que los participantes brindan a los colegas costarricenses, entendiendo que la transferencia de conocimientos y experiencias va en doble vía, se trata tanto de recibir como de aportar a la construcción del aprendizaje.



PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LA MISIÓN

- El turismo en Costa Rica nació de la mano de la conservación y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad. Los primeros desarrollos en destinos como Monteverde se basaron en productos como el turismo científico y el ecoturismo, que contribuyeron a la educación ambiental de la sociedad en su conjunto, la cual tiene como valor y política de trabajo, la sostenibilidad. El foco en la generación de ciencia en el turismo también contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de los guías de turismo.[1]

De manera que, la consciencia ambiental y el profesionalismo, han llevado a que hoy más del 50% del territorio costarricense tenga alguna figura funcional de protección, bien sea pública o privada, la cual se armoniza con el aprovechamiento turístico.

- Desde la década de los años 80, Costa Rica decidió tener una visión a largo plazo con foco en la sostenibilidad, innovación e inclusión social, como sus principales diferenciales, que representan su idiosincrasia, los valores y el profundo sentido patrio de su sociedad. En consideración con esta visión, cada año se elaboran, ejecutan y monitorean planes de turismo nacionales, que se articulan con planes locales y guardan coherencia y armonía con los de otros sectores

económicos.

La visión se ha mantenido en el tiempo y ha trascendido los cambios gubernamentales, en la medida en que ha sido apropiada por el sector privado.



- La planificación del territorio costarricense se hace no sólo en consideración con las dinámicas de oferta (localización de atractivos, empresas, etc.), sino en función a la demanda (desplazamientos de visitantes en un destino), bajo tres escalas de medida y análisis que son las unidades, los sectores y los centros de desarrollo turístico.

[1] Para la prestación de los servicios de guianza existen tres categorías que son acreditadas a nivel nacional: guías generales, naturalistas y de aventura. También, el INA ofrece programas de formación en guianza y sus especialidades.

Esta forma de ordenar el país, ha permitido tener una visión nacional que integra los territorios en función al turismo y supera las divisiones político-administrativas, que pueden ser poco funcionales en la gestión de un destino turístico, por ejemplo, en aquel que se conforma por más de un municipio o departamento.

- La alta competencia entre los empresarios del sector turismo costarricense y el entendimiento del turismo como una cadena que se integra por distintos eslabones (alojamientos, guías, agencias, restaurantes, etc.) para generar valor al mercado y la sociedad, los ha llevado a mejorar los productos y procesos con la premisa de la diferenciación y calidad, y motivados por la necesidad de "hacer las cosas bien, sin egoísmo, entendiendo que todos están en el mismo barco, y que si a uno le va le va bien, a todos les irá bien".

Esto supone un trabajo articulado y colaborativo permanente, en el que se evidencia un fuerte compromiso de las empresas por mejorar los ámbitos sociales y ambientales del entorno en el que operan mediante diferentes iniciativas y proyectos que vinculan a la población. Esta forma de trabajar no siempre fue así, ha sido resultado de procesos arduos de sensibilización, preparación y profesionalización del capital humano.

- El liderazgo empresarial tiene un rol preponderante en la gestión sostenible de los destinos turísticos, en tanto no tienen relaciones de dependencia, sino de colaboración con el sector público, en una lógica de descentralización y autonomía

territorial, que ha fortalecido la inversión local por encima de la extranjera.

Uno de los ejemplos más interesantes se encontró en la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFORT), la cual se ha encargado de hacer reinversión social con recursos económicos del turismo. Esta Asociación administra uno de los atractivos más importantes del destino que es la catarata La Fortuna y con los recursos generados, desarrolla proyectos de infraestructura, educación, deporte, cultura y seguridad ciudadana, en articulación con la municipalidad del cantón, y sin miedo a suplir las falencias de este y otros entes.



- Los empresarios del turismo implementan buenas prácticas de sostenibilidad, independientemente de la existencia o no de certificaciones en la materia, tienen una responsabilidad inminente con el ambiente y la sociedad. Dentro de las experiencias más llamativas se destaca el manejo y disposición de los residuos sólidos y el desarrollo de infraestructura liviana y en cemento que se armoniza con el entorno natural.

Para algunas empresas, la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) que es promovida por el ICT, representa una oportunidad para hacer más negocios, particularmente para aquellos que venden predominantemente a través de agencias (estrategia de comercialización B2B[1]), pues quienes venden con cliente directo (estrategia de comercialización B2C[2]) aseguran que la certificación no les representa mayores beneficios.

- Los productos turísticos de Costa Rica tienen como base la naturaleza y se han enfocado en entender y atender las necesidades y los intereses de su principal mercado que es el norteamericano. Con productos temáticos que integran a más de un destino turístico, el país ha logrado aumentar la estadía promedio de 3 a 13 noches por visitante.

En suma, la diversificación constante de los productos, a partir de las ventajas comparativas de los destinos, ha permitido reducir las presiones en los atractivos ancla con tendencia al turismo masivo. En este camino hacia la diversificación, se ha puesto énfasis en un producto a la vez, el cual se desarrolla, se fortalece para luego pasar al siguiente, buscando satisfacer las expectativas de los turistas que regresan hasta 6 veces más al país en busca de nuevas experiencias. La versatilidad de productos con énfasis en flujos de visitantes distintos, está siendo la fórmula de éxito de destinos como La Fortuna.

- Las estrategias de promoción turística han buscado no sólo atraer al segmento de mercado que más le genera valor al país

que es el norteamericano, sino generar cultura turística alrededor del fortalecimiento de la identidad, con narrativas de país y símbolos como, por ejemplo, la expresión “pura vida”. La permanencia en el tiempo de la campaña de promoción nacional, que ha superado cambios de gobierno, ha permitido una mayor identidad y apropiación por parte de la población y los visitantes.

- Los colegas costarricenses han entendido que nos es suficiente medir el crecimiento económico del turismo, sino que es necesario entender en qué medida este crecimiento se traduce en mejores condiciones de bienestar para las comunidades anfitrionas, teniendo como premisa que “un buen lugar para vivir, es un buen lugar para visitar”.

Por esto, con el liderazgo del ICT, el país se encuentra modelando la forma de medir el éxito social en el turismo, teniendo como referencia el Índice de Progreso Social (IPS) y el PIB (Producto Interno Bruto), en 3 dimensiones de análisis: i) necesidades humanas básicas, ii) fundamentos de bienestar y iii) oportunidades, cada una con unidades de medida en 4 componentes, para un total de 12 componentes asociados con agua y saneamiento, calidad medioambiental, tolerancia e inclusión, entre otros.

[1]Business to Business

[1] Business to Consumer



PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA APLICAR LOS APRENDIZAJES

Entre los participantes, hubo consenso sobre el compromiso de promover con más ímpetu el trabajo asociativo desde lo privado. En suma, cada uno de los gestores propuso acciones para fortalecer las estrategias de turismo que lideran en sus destinos, las cuales se refieren a continuación:

Atlántico

Incentivar la cultura del bien común con los empresarios y promover el concepto de permacultura en los ecohoteles del departamento.

Caquetá

Fomentar el liderazgo empresarial en el turismo y posicionar al destino como un lugar seguro.

Choachí

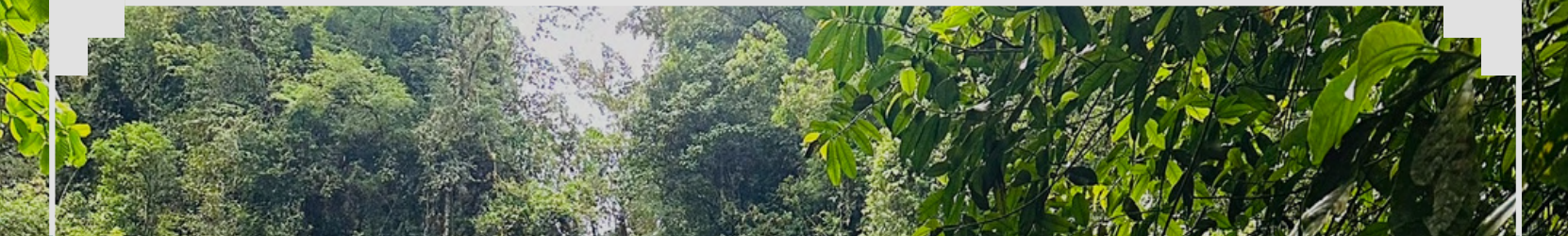
Liderar estrategias comunitarias que le permitan a la población apropiarse del proceso de desarrollo turístico del destino y promover el pensamiento emprendedor en niños, niñas y jóvenes, para solventar brechas en la cadena de turismo relacionadas con el eslabón del transporte. También, promover el encadenamiento para una mayor pernoctación y un mayor gasto en turismo.

Golfo de Morrosquillo

Orientar estrategias y programas serios, contundentes y efectivos para el manejo de residuos sólidos en el destino, con liderazgo privado (en el marco de certificaciones de las empresas) y con vinculación de todos los actores (comunidad, estudiantes, actores de playa, niños, jóvenes, etc.), aprovechando el buen relacionamiento que se están dando con las entidades públicas de la región.

Magdalena Medio

Elaborar un producto a nivel región (multidestino) y una marca bajo el concepto de la sostenibilidad. También, modelar un índice de Sostenibilidad Social Turística.



Quindío y Santa Marta

Identificar un negocio, lugar o atractivo turístico para replicar el modelo de ADIFORT y modelar el Índice de Progreso Social para el Turismo.

San Andrés

Identificar las brechas en la cadena de turismo y promover los encadenamientos entre los empresarios de naturaleza para mejorar la pernoctación en el destino a través de productos turísticos que trasciendan el modelo de pasadía.

Urabá Antioqueño

Operar productos turísticos bajo figuras asociativas de carácter empresarial y comunitario, transferir conocimientos con empresas costarricenses para el desarrollo de productos de la región relacionados con cacao, ríos y cascadas; y desarrollar un Plan Maestro con un esquema de inversión empresarial para mejorar la infraestructura turística.

También, desde la representación de **FONTUR** se puso a disposición de los gestores, el acompañamiento en la formulación de proyectos y la socialización del nuevo manual de destinación de recursos, con el propósito de materializar las iniciativas de gestión de destinos que se han venido perfilando en el marco de los Planes de Gestión de Destino (PGD) y los productos diseñados, desarrollados en el marco del Programa Colombia más Competitiva de Swisscontact y la Cooperación Suiza SECO.

Por último, desde la delegación del Atlántico, se recomendó a la Red de Gestión de Destinos Turísticos adoptar una visión de mercado y multidesino en el diseño de productos y acoger una perspectiva de planificación regional similar a la que se promueve en Costa Rica.



RECOMENDACIONES PARA LOS ANFITRIONES

➔ Si bien los productos turísticos de Costa Rica giran en torno a la naturaleza, se sugiere continuar fortaleciendo los componentes gastronómicos, artesanales e incluso aquellos relacionados con la música, como elementos diferenciadores que representen la identidad y autenticidad de cada destino.

➔ Se recomienda unificar los estándares de la certificación “bandera azul ecológica” con los estándares internacionales sobre las playas bandera azul (Blue Flag), por ejemplo, en relación con la capacidad de carga.

Con esta estandarización, se podrá manejar un lenguaje común con los visitantes, para evitar percepciones erróneas con respecto a los sellos ambientales. También, se sugiere optimizar el proceso para la obtención del Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) y fortalecer la relación costo-beneficio para las empresas.

➔ Monteverde se percibió como un destino en estancamiento, con fragmentaciones en la articulación de sus actores y con debilidades en la planificación, por lo que se recomienda centrar los esfuerzos y apoyos en la reorientación de su desarrollo turístico, con estrategias para el fomento y desarrollo empresarial.

También, se recomienda mejorar las adecuaciones locativas y fortalecer el diseño de la experiencia y la narrativa del Bat Jungle.

➔ En el destino Quepos, se identificaron diferencias entre la capacidad de carga del Parque Manuel Antonio y la del destino. Para establecer una medida más aproximada, se recomienda considerar como fuentes de información el número de personas que ingresan al Parque y el número de huéspedes que se alojan en el destino.





REFLEXIÓN FINAL

Destinos turísticos, tanto en Costa Rica como en Colombia, están expuestos de manera constante a la proliferación de un turismo permisivo, excesivo y descontrolado, por esto, en el marco de esta colaboración de las Américas, hacemos el llamado para no perder de vista que no hay turismo sin la naturaleza ni las personas, por lo que es necesario gestionar límites al crecimiento turístico.



PROTAGONISTAS



"Para mí es muy importante venir a estos espacios para aprender, ver que están haciendo otros países. Aquí hemos podido ver como se articula el sector privado en unísono, como trabajan en equipo y luego como se suma el sector público. También, considero muy importante que se han enfocado, están trabajando en turismo de naturaleza y alrededor de este, han desarrollado múltiples productos que hoy hacen de Costa Rica un país apetecido por el mercado europeo y norteamericano."

Andrés Felipe Vives Calle, Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena.



"Esta ha sido una oportunidad para conocer la fórmula que Costa Rica ha implementado en la gestión de sus destinos turísticos, con énfasis en la naturaleza. Durante la misión pudimos ver el rol y las interacciones entre los agentes que hacen parte del ecosistema de turismo, también fue posible conocer buenas prácticas sobre gestión por parte del sector privado, público y comunitario, las cuales han sido resultado de procesos de largo plazo."

John Manuel Rodríguez, Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.



"De este viaje resalto el empuje que los empresarios han tenido por desarrollar el sector turístico independientemente de los apoyos gubernamentales. También, destaco el trabajo con las comunidades que permite que haya un equilibrio en la derrama económica que genera el turismo y así ser más sostenible, con estrategias de conservación del medioambiente y de fomento del turismo de naturaleza para atraer a turistas y visitantes."

Karen Martínez Rivas, Corporación Turística Urabá – Darién – Caribe.

PROTAGONISTAS



"En Colombia debemos tener un objetivo muy claro, no cambiarlo cada cuatro años que cambia el gobierno, es importante tener una filosofía clara del país que queremos, para trabajarla por muchos años. Invito a los empresarios a hacer las cosas sin depender del Estado, y a darle importancia a lo social, pues sí el entorno mejora al empresario le irá mejor."

Rodrigo Estrada Reveiz, Cámara de Comercio de Armenia para el Quindío.



"El turismo no lo hacemos solos, es decir, hay que reunirnos, no solamente dentro de las mismas cadenas de valor sino también institucionalmente, en las regiones y en el país, todos debemos estar mirando hacia una misma línea, un mismo futuro, necesitamos un repensar del turismo de manera colectiva y enfocarnos en unos mismos objetivos."

Beatriz Díaz, Universidad Autónoma del Caribe.



"Empresarios hay que converger en un fin común, hay que buscar beneficios, pero poner de prioridad el entorno y lo que nos ha dado la naturaleza. Hay que ganar, pero también tenemos que proteger lo que nos produce esas ganancias."

Ingrid Rodríguez, Corporación Ambiental CORALINA.



"La articulación entre lo privado es sin duda lo que debe marcar la parada en cualquier destino, pues permite que las ideas y los proyectos perduren en el tiempo. Si tenemos esta articulación lograremos inversiones y una marca de país competitiva, positiva y dinámica."

Marcelo Castañeda, Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño.

LISTADO DE ANFITRIONES DE LA MISIÓN

LOCACIÓN	PARTICIPANTES	CONTACTO
INA	Gustavo Alvarado, Alberto López, ICT	alberto.lopez@ict.go.cr
	Maria Leitón	maria.leiton@ict.go.cr
	Shirley Calvo - CANATUR - Marianela Mora Asistente	mmora@canatur.org
	Ramon Madrigal -UTUR	rectoria@utur.ac.cr
	Ludwing Díaz- Hilton	Ludwing.Diaz@hilton.com
	Federico Solano - Horizontes	fsolano@horizontes.com
	Ileana Leandro & Geraldine Castaing - INA	GCastaingMesen@ina.ac.cr
Magic Mountain	Manuel Hidalgo (presidente) - ADIFORT	ejecutivo@arenaladifort.com
	Edwin Araya – Arenal Cámara Turismo	info@arenalcostarica.cr
	Shirley Mora, Tabacón	smora@tabacon.com
	Paul Valenciano - Ecoterra & Casa Luna	paul@ecoterracostarica.com
	Álvaro Barrantes - Mundo Aventura	ecotsa@hotmail.com
Ecotermes	Herrold Vega - Ecotermes	administracion@ecotermesfortuna.cr
Auditorio Monteverde	Sonia Rojas -CASEM	casemcr1982@gmail.com
	Kendal Mata -Transmata	kendall.transmata@gmail.com
	Arelys Brenes - Fonda Vela	arelys.brenes@grupovalverde.cr
	Milena Ramírez, Cámara Turismo	info@exploremonteverde.com
Restaurante Valle Escondido	Alfredo Echeverria, Cena y charla	echeverria.alfredo@gmail.com



LISTADO DE ANFITRIONES DE LA MISIÓN

LOCACIÓN	PARTICIPANTES	CONTACTO
Treetopia Park	Pablo Valverde	pablo@treetopiapark.com
Parque Nacional Manuel Antonio	Representante PN Manuel Antonio (Christian)	
Hotel Parador	Moisés Ve, Parador	mduran@hotelparador.com
	Andy Zapata, Líder Comunal	andyzap17@gmail.com
	Erick Asch, Asociado y Xinia Delgado, Secretaria Ejecutiva Cámara de Comercio, Industria y Turismo Quepos	info@camaracomercioquepos.com
Chaverri Store	Silvia Chaverri, Artesanías Chaverri & Aerop.	silviachaverri@hotmail.com

LISTADO DE PARTICIPANTES DE LA MISIÓN

DESTINO	INSTITUCIÓN	CARGO	NOMBRE CONTACTO	TELÉFONO	CORREO
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Cámara Comercio San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Director de Competitividad	John Manuel Rodríguez	3115303594	competitividad@camarasai.org
	Corporación Ambiental Coralina	Administradora Johnny Key Regional Park	Ingrid Rodríguez	3162465705	inromalone@yahoo.es
Atlántico	Cámara Comercio Barranquilla	Gerente Clúster Negocios y Bleisure	Sofia Niebles Evilla	3057712314	sniebles@camara-baq.org.co
	Universidad Autónoma del Caribe	Gerente Clúster Turismo Naturaleza	Beatriz Díaz	3126981356	Beatriz.Diaz@ua-c.edu.co
Córdoba y Sucre	Swisscontact - Iniciativa D+C+S	Líder Territorial GM	Edgar Villarraga	3003984035	edgarvillarraga@gmail.com
Caquetá	Cámara Comercio Florencia para el Caquetá	Directora Promoción y Desarrollo	Cindy Contreras	3134538374	promocion@ccflorenacia.org.co
Bogotá - Región	Swisscontact - Iniciativa D+C+S	Líder Territorial	Yussian Murillo Florez	3203042236	yussian@hotmail.com
Bogotá	Cámara Comercio Bogotá	Profesional Clúster	Natalia Guevara	3245608536	natalia.guevara@ccb.org.co

LISTADO DE PARTICIPANTES DE LA MISIÓN

DESTINO	INSTITUCIÓN	CARGO	NOMBRE CONTACTO	TELÉFONO	CORREO
Antioquia	Corporación Turística Urabá - Darién - Caribe	Directora Ejecutiva	Karen Martínez Rivas	3216177228	corpoturismoura badc@gmail.com
Antioquia	Cámara Comercio Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño	Director de Desarrollo Empresarial	Marcelo Castañeda	3148858927	desarrolloempresarial@ccmmna.org.co
Quindío	Cámara Comercio Armenia para el Quindío	Presidente Ejecutivo	Rodrigo Estrada Reveiz	3155857797	rodrigoestrada@camaraarmenia.org.coD+C+S
Magdalena	Cámara Comercio Santa Marta para el Magdalena	Director Desarrollo Competitivo y Empresarial	Andrés Felipe Vives Calle	3012006626	avives@ccsm.org.co
Nacional	FONTUR	Directora Competitividad	Katherine Castellanos	3183887218	scastellanos@fontur.com.co
Nacional	Swisscontact	Coordinadora D+C+S	Liliana Heredia	3103306130	liliana.heredia@swisscontact.org

MISIÓN APRENDIZAJE EN COSTA RICA

SOBRE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS


swisscontact



**Colombia+
Competitiva**
Cadenas de valor sostenibles



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)