



**Tu-Modelo**  
TURISMO - MOTOR DE  
DESARROLLO LOCAL



DOCUMENTO DE TRABAJO BIOFIN

# MAPEO DE DEMANDA DE PRODUCTOS DE INVERSIÓN DESDE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS



DOCUMENTO DE TRABAJO BIOFIN

# **MAPEO DE DEMANDA DE PRODUCTOS DE INVERSIÓN DESDE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS**



**PROYECTO 92255:** Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del Cambio Climático en Comunidades con estrés hídrico en el Norte de Costa Rica.

**PROYECTO 108627:** Iniciativa finanzas para la biodiversidad BIOFIN.

**CONSULTORÍA:** Mapeo de oferta, canales de distribución y demanda por productos agropecuarios sostenibles por parte de empresas turísticas en la región Huetar Norte de Costa Rica

**PRODUCTO 1:** Mapeo de las actividades turísticas que demandan o podrían demandar productos agropecuarios sostenibles, así como las características de los productos demandados y las necesidades de financiamiento de establecimientos turísticos

**2019**

# CRÉDITOS

## **Equipo Consultor Pangea**

Leyla Solano Pacheco

Felipe Zalamea

Patricia Artavia

## **Asesoras**

Martha Marín Meléndez

Luisa Arroyave

## **Revisión**

Ronald Sanabria, Fundecooperación

Gerardo Quirós Cuadra, *Coordinador*

*ASADAS, PNUD*

Ana Lucía Orozco Rubio, *Coordinadora*

*BIOFIN*

## **Diseño y diagramación**

Diana Garro Solórzano, PNUD

Con apoyo del proyecto Fortalecimiento ASADAS AyA / PNUD  
- GEF, BIOFIN y Ministerio de Ambiente y Energía.

La consultoría Mapeo de oferta, canales de distribución y demanda por productos agropecuarios sostenibles por parte de empresas turísticas en la región Huetar Norte de Costa Rica fue financiada por:

**Proyecto 92255 PNUD:** Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del Cambio Climático en Comunidades con estrés hídrico en el Norte de Costa Rica.

**Proyecto 108627 PNUD:** Iniciativa finanzas para la biodiversidad BIOFIN.



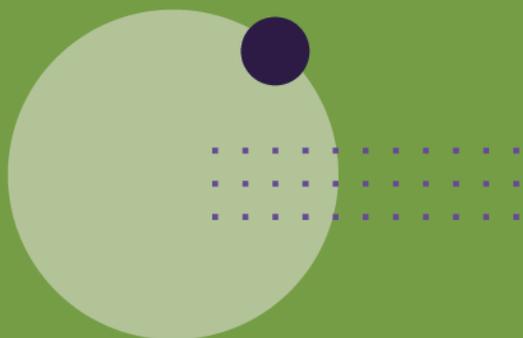
# ACERCA DE LOS SOCIOS

## **Tu Modelo- Fundecooperación**

Turismo – Motor de Desarrollo Local (Tu-MoDeLo) es un proyecto que identifica oportunidades de mercado en el sector turístico para cadenas de valor de agricultura sostenible adaptadas al cambio climático, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de las comunidades agropecuarias. El proyecto se desarrolla en la Zona Norte y el Pacífico Norte (Guanacaste), zonas definidas como prioritarias en esta primera fase. Tu-MoDeLo es resultado de una alianza público-privada entre Fundecooperación, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), asociaciones de turismo locales y una docena de otras instituciones y socios del sector privado, trabajando de forma conjunta para asegurar oportunidades de mercado para grupos de producción local que conectan el suministro de productos agrícolas sostenibles con el crecimiento de la industria del turismo en Costa Rica. Este es un esfuerzo por mejorar la vida de las comunidades en situación de vulnerabilidad frente al cambio climático a través de la identificación de oportunidades de mercado en el sector turismo para productos agropecuarios y pesqueros adaptados y sostenibles.

**[fundecooperacion.org](http://fundecooperacion.org)**

Contacto: **[rsanabria@fundecooperacion.org](mailto:rsanabria@fundecooperacion.org)**



## **ASADAS-PNUD**

Mediante un enfoque integral, el Proyecto Fortalecimiento de acueductos comunales AyA - PNUD/GEF fortalece la capacidad en infraestructura y funcionamiento de más de 300 ASADAS de los cantones de Liberia, La Cruz, Cañas, Carrillo, Santa Cruz, Nicoya, y Hojancha en la región Chorotega y los cantones de Los Chile, Upala y Guatuso en el territorio Norte-Norte. Incorpora la adopción de medidas de adaptación basadas en los ecosistemas, con una fuerte participación de las comunidades, no solo como clientes de los servicios de agua, sino también actores responsables de la protección y preservación del recurso hídrico.

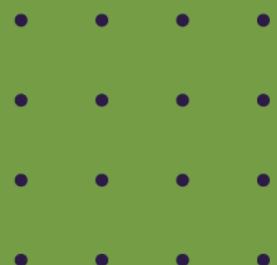
## **BIOFIN-PNUD**

La Iniciativa Finanzas para la Biodiversidad (BIOFIN) es la alianza mundial para abordar el desafío del financiamiento de la biodiversidad de una manera integral, bajo una metodología que se desarrolla en 30 países del mundo. BIOFIN ha ayudado a los gobiernos a elaborar una sólida justificación en favor de un aumento de la inversión en la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de los ecosistemas y la biodiversidad, con un enfoque dirigido a determinar y cubrir las necesidades de financiación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y sus metas globales.

En Costa Rica, el proyecto BIOFIN es liderado por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con el apoyo técnico de PNUD. La Comisión Europea y los Gobiernos de Alemania, Suiza, Noruega y Bélgica (Flandes) financian su desarrollo y en el proyecto se ha involucrado la banca y el sector productivo privado.

**[www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)**

Contacto: **[ana.orozco@undp.org](mailto:ana.orozco@undp.org)**



# SOCIOS



# TABLA DE CONTENIDOS

1. Antecedentes .....	9
2. Metodología de desarrollo del producto .....	12
<b>Etapa 1: Preparación</b> .....	13
Turismo en la Región Huetar Norte .....	13
Base de datos primaria .....	15
Diseño de la encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios.....	17
Documentos y fuentes complementarios.....	19
<b>Etapa 2: Pilotaje</b> .....	20
Muestreo para el piloto.....	20
Implementación del piloto.....	22
Mejora de la herramienta .....	23
<b>Etapa 3: Levantamiento de información de demanda</b> .....	24
Aplicación de la herramienta .....	24
Crecimiento de la base de datos y seguimiento a la encuesta .....	24
Entrevistas semi estructuradas y grupos focales.....	25
<b>Etapa 4: Análisis de información sobre demanda</b> .....	26
Análisis y triangulación de la información.....	26
<b>Etapa 5: Estudio de los requerimientos de financiamiento</b> .....	28
3. Producto .....	31
<b>Resultados por herramienta – Demanda de productos agropecuarios</b> .....	31
Encuesta en línea sobre demanda .....	31
Entrevistas semi estructuradas.....	44
Grupos focales .....	60
Análisis de documentos y fuentes complementarias .....	62
<b>Requerimientos de financiamiento en establecimientos turísticos</b> .....	67
4. Conclusiones .....	78
<b>Resultados del estudio de demanda</b> .....	78
<b>Instrumentos para financiar el turismo sostenible</b> .....	81
<b>Reflexiones finales</b> .....	82
5. Bibliografía .....	83
<b>Anexo</b> .....	84
<b>Equipo de trabajo Pangea Sostenible</b> .....	84

# 1. ANTECEDENTES

Fundecooperación, en alianza con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), impulsa actualmente la iniciativa “Turismo – Motor para el Desarrollo Local” (Tu-MoDeLo), cuyo objetivo es mejorar los medios de vida de las comunidades agrícolas en Costa Rica mediante la consolidación de una alianza público-privada que conecte los sectores del turismo y agropecuario para la implementación de prácticas de proveeduría sostenibles. Teniendo en cuenta los objetivos comunes, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Fundecooperación han unido esfuerzos en la búsqueda de alternativas que permitan un equilibrio entre las actividades productivas que generen desarrollo sostenible y bienestar a las comunidades, y la necesaria protección y preservación de un ambiente sustentable, principalmente en el resguardo del recurso hídrico y la calidad de vida.

Actualmente, el PNUD se encuentra liderando dos importantes proyectos que contribuyen con los objetivos de la iniciativa Tu-MoDeLo. Por un lado, el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de las ASADAS para enfrentar riesgos del cambio climático en comunidades con estrés hídrico en el norte de Costa Rica”, el cual pretende mejorar el suministro de agua y promover prácticas sostenibles relacionadas con el uso del agua por parte de los usuarios finales y de los sectores productivos, mediante medidas basadas en la comunidad y los ecosistemas en las ASADAS, con el fin de abordar la vulnerabilidad hidrológica relacionada con el clima en el norte de Costa Rica. El proyecto es liderado por AyA, con apoyo del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y la Dirección de Cambio Climático (DCC), con el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés) y con el acompañamiento técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). También participan las mujeres y hombres de más de 300 acueductos comunales quienes asumen con enorme compromiso y entusiasmo la implementación de las diferentes componentes del proyecto (PNUD 2019, Folleto proyecto ASADAS).

Por otro lado, el PNUD lanzó en octubre de 2012 la iniciativa “Finanzas para la Biodiversidad” (BIOFIN) como una nueva alianza mundial que busca abordar el desafío de la financiación de la biodiversidad de una manera integral, construyendo un caso empresarial sólido para una mayor inversión en la gestión de ecosistemas y biodiversidad bajo una metodología que ha sido desarrollada en 30 países del mundo, entre ellos Costa Rica. Esta iniciativa pretende ayudar a los gobiernos a elaborar una sólida justificación en favor de un aumento de la inversión en la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de los ecosistemas y la biodiversidad, con un enfoque

dirigido a determinar y cubrir las necesidades de financiación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad (ENB) y sus metas globales, y gestionar soluciones concretas para los proyectos señalados como prioritarios por las autoridades del Comité Director en el plan de movilización de recursos financieros.

En Costa Rica, el proyecto es liderado por un Comité Director confirmado por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), y cuenta con el apoyo técnico de PNUD. En el desarrollo del proyecto se ha involucrado también a la banca y el sector productivo privado. La iniciativa se implementa en dos etapas. La primera fase consistió en aplicar una metodología para cuantificar el déficit de biodiversidad, entendido como la brecha existente entre los recursos que actualmente invierte el país en la gestión de su biodiversidad y los recursos requeridos para poder implementar con éxito la ENB. Se trabajó en: 1) Análisis de integración de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos a las políticas sectoriales de desarrollo, planificación y presupuesto nacional; 2) Evaluación de las necesidades de financiación y de gobernanza para la gestión y conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos en Costa Rica; 3) Identificación, evaluación y priorización de las diferentes fuentes de fondos para satisfacer las necesidades de financiación de la biodiversidad de Costa Rica; 4) Desarrollo de actividades preparatorias para la aplicación de la estrategia de movilización de recursos a nivel nacional.

Dentro de los principales logros del Proyecto BIOFIN en su primera fase, destacan: 1) Actualización de datos e inventario nacional: Apoyo a la formulación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad, así como su costeo y determinación del déficit de financiamiento de la biodiversidad. Además de la identificación de flujos financieros para implementar esa estrategia y reducir la brecha financiera; 2) Priorización de proyectos: Elaboración de perfiles de proyectos y desarrollo del proceso de priorización por parte de las autoridades nacionales; 3) Identificación de soluciones financieras preliminares y su potencial de movilización de recursos para apoyar el financiamiento de la biodiversidad. La segunda fase de la iniciativa consiste en implementar un plan de movilización de recursos para reducir ese déficit por medio de soluciones financieras innovadoras. Su principal objetivo es apoyar el proceso de implementación de las iniciativas de movilización de recursos (soluciones financieras) priorizadas durante la primera fase.

Dentro de las soluciones financieras por desarrollar, se encuentra la implementación del Fondo de Impacto para Turismo Sostenible, que actuará como mecanismo de financiamiento para facilitar la cooperación técnica, el financiamiento y la inversión de capital, para apoyar el desarrollo de proyectos de turismo sostenible en áreas naturales protegidas, corredores biológicos y zonas de amortiguamiento, como mecanismo para aumentar el empleo, reducir la caza furtiva

de la vida silvestre, prevenir la pérdida de capital cultural y natural y lograr un desarrollo más inclusivo y equitativo para las comunidades en áreas de gran importancia para la protección de la biodiversidad.

En este contexto, la iniciativa Tu-MoDeLo pretende aprovechar el crecimiento que ha tenido la industria turística para vincularla estratégicamente con el sector agropecuario, de manera tal que aquellos pequeños y medianos productores que implementen prácticas productivas sostenibles, puedan posicionarse como proveedores preferenciales para establecimientos turísticos. De esta forma, la iniciativa representa un esfuerzo para aprovechar el poder del sector del turismo como un motor para el desarrollo rural a través de la compra local de productos agrícolas sostenibles que aseguren la protección de los recursos hídricos. Para lograr los objetivos de Tu-MoDeLo, se ha visto la necesidad de contratar una consultoría que lleve a cabo un levantamiento de información sobre oferta y demanda de productos agropecuarios, así como de los actores relacionados, que servirá de insumo para la puesta en práctica de mecanismos de encadenamiento y producción responsable. El alcance del trabajo de campo es para los cantones de Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Upala. En el mes de agosto se hizo entrega del Producto 1 de la consultoría: “Criterios para la selección de proveedores agropecuarios sostenibles e intermediarios elaborados y aprobados”. Dichos criterios pasaron un proceso de validación y serán utilizados para seleccionar productores agropecuarios con buenas prácticas agrícolas en la Región Huetar Norte.

Tu-MoDeLo pretende dinamizar al sector agropecuario a través de encadenamientos productivos que permitan establecer una proveeduría sostenible en el sector turístico, por lo que es indispensable entender mejor la demanda de productos agropecuarios por parte de los establecimientos turísticos. El presente documento es el Producto 2 de la consultoría: **“Mapeo de las actividades turísticas que demandan o podrían demandar productos agropecuarios sostenibles, así como las características de los productos demandados y las necesidades de inversión en turismo sostenible”**, que principalmente estudia los establecimientos turísticos y su demanda de productos agropecuarios con el fin de informar a la oferta e incrementar las posibilidades de éxito comercial entre ambas partes. Usando fuentes complementarias, el Producto 2 también incluye un análisis sobre la demanda de establecimientos turísticos de la Región Chorotega (Guanacaste) y cómo esta puede influenciar la producción agropecuaria de la Región Huetar Norte. Adicionalmente, se analizan los requerimientos de financiamiento en empresas turísticas en ambas regiones.

## 2. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

El objetivo principal en esta etapa de la consultoría, es realizar un estudio de demanda de productos agropecuarios por parte del sector turismo en la Región Huetar Norte, por lo que los individuos bajo estudio son los establecimientos turísticos de diversa índole. Los objetivos secundarios son identificar el potencial de demanda de productos agropecuarios producidos en la Región Huetar Norte por parte de establecimientos turísticos de Guanacaste y analizar las necesidades de financiamiento de establecimientos turísticos en ambas regiones.

La metodología tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, lo que permite: i) caracterizar la población bajo estudio (enfoque cualitativo), ii) entender sus necesidades, requerimientos y comportamiento (enfoque cualitativo), iii) cuantificar su consumo de productos agropecuarios (enfoque cuantitativo) y iv) usar la herramienta de estadística descriptiva para identificar tendencias y patrones en la demanda de productos agropecuarios y en los requerimientos de financiamiento de los establecimientos turísticos (enfoque cuantitativo).

En línea con este enfoque mixto, los instrumentos escogidos para la recopilación de datos e información en el área de estudio fueron: i) dos encuestas en línea con preguntas cerradas, ii) entrevistas semi estructuradas individuales presenciales y iii) grupos focales presenciales. Además, con el fin de triangular el análisis de la información para mejorar la precisión de los resultados, se utilizó la herramienta de análisis de documentos, que incluye listas de compras de los hoteles y los menús de los restaurantes. Específicamente para el análisis de demanda de hoteles en Guanacaste (fuera del área de estudio), se utilizaron fuentes secundarias, en particular los resultados agregados de una encuesta en línea realizada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), la cual se llevó a cabo como parte de una consultoría para la iniciativa Tu-MoDeLo.

Con el fin de identificar los establecimientos turísticos participantes del estudio y durante el pilotaje, las principales técnicas de muestreo utilizadas fueron: de conveniencia, propositivo y de bola de nieve. Dadas las restricciones de tiempo, la metodología se dividió en cinco etapas que se completaron en menos de cuatro meses: preparación, pilotaje, levantamiento de información de demanda, análisis de información y estudio de requerimientos de financiamiento. Cabe resaltar que las dos encuestas en línea, tanto la de compras de productos agropecuarios como la de requerimientos de financiamiento, continuarán abiertas y seguirán siendo divulgadas posterior a la entrega de

este informe, con el fin de alcanzar e involucrar a la mayor cantidad de establecimientos turísticos posible al mismo tiempo que se enriquecen los resultados del informe final de la consultoría.

## ETAPA 1: PREPARACIÓN

### Turismo en la Región Huetar Norte

Para efectos de la presente consultoría, la Región Huetar Norte es denominada como el área de estudio y está conformada por los cantones de Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Upala, así como el cantón de Río Cuarto y el distrito de Peñas Blancas en San Ramón, todos pertenecientes a las provincias de Alajuela o Heredia. En efecto, tanto Río Cuarto como Peñas Blancas se incluyeron en este estudio a solicitud de Tu-MoDeLo, por ser zonas productoras geográficamente afines a los cinco cantones originalmente definidos como área de estudio.

Los principales polos turísticos de la Región Huetar Norte son:

- Volcán Arenal: Ubicado en el cantón de San Carlos, este destino está bien posicionado a nivel nacional e internacional, ofreciendo actividades diversas tales como turismo de bienestar (aguas termales), de aventura (cabalgatas, puentes colgantes, kayak, rafting) y de naturaleza (senderismo y avistamiento de vida salvaje)<sup>1</sup>. Actualmente concentra casi la mitad de hospedajes de la Región Huetar Norte, según nuestra base de datos.
- Sarapiquí: Un destino que se promociona como ideal para el ecoturismo y que ostenta la certificación de Destino Turístico Sostenible de Tourcert<sup>2</sup>, con diversas opciones de turismo de aventura (en particular rafting), avistamiento de aves y una oferta creciente de turismo rural y de investigación.
- Río Celeste: Destino emergente que abarca los cantones de Guatuso y Upala, cuyo principal atractivo es el río de color celeste ubicado en el Parque Nacional Volcán Tenorio.

Otros destinos con importante potencial turístico dentro del área de estudio son el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro, ubicado en el cantón de Los Chiles, y el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque, ubicado en el cantón de San Carlos cerca la frontera con Nicaragua, ambos ideales para avistamiento de vida salvaje.

---

<sup>1</sup> <http://arenalcostarica.cr/> Página web de la Cámara de Turismo y Comercio de Arenal

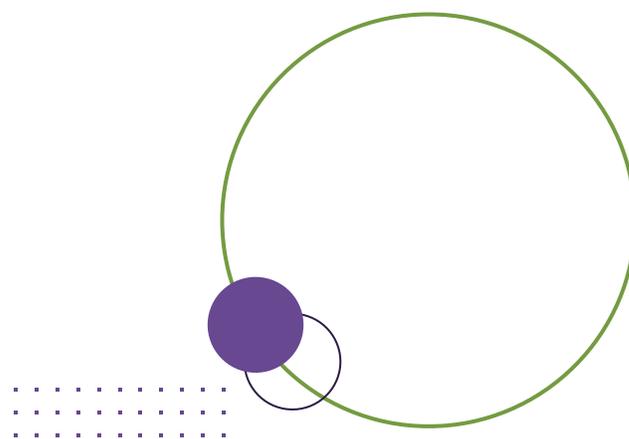
<sup>2</sup> <https://sarapiquisostenible.com/certificacion-internacional-tourcert/> Página web de la Cámara de Turismo de Sarapiquí

A la fecha, no existe un mapeo o base de datos exhaustiva de establecimientos turísticos en Costa Rica. Según el portal de reseñas TripAdvisor<sup>3</sup>, existen aproximadamente 835 hospedajes y 1,230 restaurantes en las provincias de Alajuela y Heredia, lo que representa el universo máximo de hospedajes y restaurantes en la Región Huetar Norte:

Tabla 1: Cantidad máxima de hospedajes y restaurantes en el área de estudio

Provincia	Hospedajes	Restaurantes	Total
Alajuela	697	824	1,521
Heredia	138	406	544
<b>Total</b>	<b>835</b>	<b>1,230</b>	<b>2,065</b>

Fuente: Elaboración propia usando listas del portal de reseñas TripAdvisor



<sup>3</sup> <https://www.tripadvisor.com/Home-g291982> Lista de hoteles, restaurantes y atracciones turísticas en Costa Rica

El desglose por cantón no está disponible en ninguno de los principales portales turísticos. Para los demás establecimientos, tales como parques temáticos, empresas de rafting y áreas de camping, no existen directorios o listas que permitan estimar la cantidad por cantón o por provincia.

Los tres polos turísticos de la Región Huetar Norte concentran casi la mitad del número estimado de hospedajes en Alajuela y Heredia: Volcán Arenal (al menos 267 hospedajes según TripAdvisor), Sarapiquí (al menos 42 hospedajes) y Río Celeste (al menos 39 hospedajes). Dado que la cantidad de establecimientos turísticos es elevada, la metodología para el estudio de demanda para esta etapa de la consultoría se basó en una estrategia de muestreo. Primero para identificar a la población meta, constituida por establecimientos turísticos relevantes para los objetivos de Tu-MoDeLo, y segundo para abordar a los establecimientos que tomaron parte en las diferentes etapas del presente estudio.

### Base de datos primaria

Utilizando los insumos facilitados por el equipo de Tu-MoDeLo (en particular las bases de datos de establecimientos turísticos) y la información disponible en internet, se procedió a la creación de una base de datos consolidada de todos los hospedajes, restaurantes y atracciones turísticas de la Región Huetar Norte, que en agosto de 2019 tuvieran al menos uno de los siguientes reconocimientos, certificados, membresías, licencias o galardones:

- Declaratoria turística del Instituto Costarricense de Turismo - ICT (base de datos facilitada por Tu-MoDeLo y complementada con la lista disponible en la página web del ICT)
- Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) del ICT (base de datos facilitada por Tu-MoDeLo y complementada con la lista disponible en la página web del CST)
- Bandera Azul Ecológica (BAE) - Categoría Cambio Climático (base de datos facilitada por Tu-MoDeLo y complementada con la lista disponible en la página web del programa BAE)
- Marca país: Esencial Costa Rica (lista disponible en la página web de la iniciativa)
- Certificado carbono neutral (lista disponible en la página web de la iniciativa)
- Certificado de turismo sostenible de Rainforest Alliance (lista solicitada directamente a la organización)
- Certificación Travelife (lista disponible en la página web de la iniciativa), dirigida a hoteles y tour operadores con buenas prácticas de sostenibilidad

- Certificación B Corp (lista disponible en la página web de la iniciativa), la certificación para empresas sociales mejor reconocida a nivel global
- Miembro de la Cámara de Ecoturismo y Turismo Sostenible de Costa Rica - CANAECO (base de datos facilitada por Tu-MoDeLo y complementada con la lista disponible en la página web de CANAECO)
- Miembro de *The International Ecotourism Society* - TIES (lista disponible en la página web de la organización)
- *Green leader badge* de TripAdvisor (lista disponible en la página web de TripAdvisor), reconocimiento otorgado a hoteles que promueven la sostenibilidad

El Certificado de Sostenibilidad Turística es el programa de certificación más importante en Costa Rica, liderado por el ICT y disponible para varios tipos de establecimientos turísticos (hoteles, tour operadores, aerolíneas, etc.). El CST es un “reconocimiento a la excelente gestión de las empresas y organizaciones que trabajan activamente para mitigar los impactos resultantes de su operación. La certificación potencia el fortalecimiento de la labor social, cultural, ambiental, económica y desarrollo en los destinos turísticos”<sup>4</sup>, por lo que es razonable esperar que los establecimientos turísticos que tienen CST o están interesados en obtenerlo, también van a estar interesados en los objetivos de proveeduría sostenible de Tu-MoDeLo. Así, el CST es un factor clave en varias de las etapas de esta consultoría en particular y de Tu-MoDeLo en general, por ejemplo, para efectos de muestreo, levantamiento de información y divulgación.

La base de datos resultante contiene 86 hoteles y 9 restaurantes (ver anexo 1). Las razones para seleccionar establecimientos turísticos con este tipo de reconocimientos, certificados, membresías, licencias o galardones fueron dos: conveniencia y relevancia. Primero, por conveniencia se utilizaron las bases de datos que ya estaban disponibles o que eran de fácil acceso. Segundo, el enfoque se dirigió a hospedajes y restaurantes que ya tuvieran algún tipo de compromiso con la sostenibilidad, ya que son más relevantes para los objetivos de Tu-MoDeLo, BIOFIN y ASADAS (PNUD). Si bien esto puede generar un sesgo, se consideró que era aceptable, ya que no se contaba con tiempo y recursos suficientes para alcanzar a la población total de establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte. En la etapa de pilotaje se tomaron medidas para reducir este sesgo al momento de diseñar y probar las herramientas de recopilación de información.

---

<sup>4</sup> <https://www.turismo-sostenible.co.cr/> Página web de la Certificación en Turismo Sostenible del ICT

## Diseño de la encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios

En común acuerdo con el equipo de Tu-MoDeLo, se decidió que la primera herramienta para recopilar información fuera una encuesta en línea. Debido a la gran extensión geográfica del área de estudio y a la naturaleza de los establecimientos turísticos, otras herramientas como encuestas o entrevistas aleatorias puerta a puerta o por teléfono fueron descartadas. Usando como base un borrador de encuesta facilitado por el equipo de Tu-MoDeLo en formato Word, se analizaron las bases de datos de hoteles y restaurantes y algunos de los documentos complementarios (listas de compras, menús de restaurantes, etc.), para crear una primera versión de la herramienta de levantamiento de demanda directamente en formato Google Form (servicio gratuito de cuestionarios en línea de Google). En particular, se dio prioridad a las preguntas cerradas (con respuestas sí/no, selección múltiple, *checklists*, etc.), lo que permite el uso de la estadística descriptiva para analizar la información recopilada y por ende está en línea con la estrategia de usar métodos de investigación mixtos para este estudio (cualitativo y cuantitativo). También se incluyeron algunas preguntas abiertas para que los encuestados pudieran complementar la información y compartir sus opiniones o sugerencias.

Debido a la fuerte concentración de hospedajes en La Fortuna - Volcán Arenal y a que más de la mitad de los hospedajes de la base datos primaria están ubicados en este polo turístico (ver anexo 1), los días 11 y 12 de agosto se realizó la primera gira de campo a La Fortuna para hacer pruebas de la herramienta. Se llevaron a cabo dos pruebas a la encuesta de forma presencial, una con el gerente del Hotel Tilajari, y otra con el co-propietario del Restaurante Don Rufino. Durante entrevistas de una hora con cada uno, se completó la encuesta en línea y se recibió retroalimentación en general sobre la iniciativa Tu-MoDeLo y en particular sobre cada pregunta de la herramienta. Esta primera versión de la encuesta en línea, incluyendo las respuestas obtenidas durante las dos entrevistas de prueba, pueden verse en el anexo 3. Los entrevistados también compartieron recomendaciones sobre los pasos a seguir y elementos esenciales a considerar al momento de definir la estrategia de abordaje a los establecimientos turísticos. Esta información fue complementada a través de conversaciones informales con el personal del Hotel Campo Verde (CST 4 hojas verdes) y del restaurante del Hotel Arenal Kioro (CST 5 hojas verdes), sobre sus políticas de proveeduría y lo que opinaban de la iniciativa Tu-MoDeLo.

La herramienta mejorada y los resultados de las pruebas de la primera visita de campo fueron presentados al equipo de Tu-MoDeLo, quienes también aportaron sugerencias de ajustes. Adicionalmente, se tuvo en cuenta la retroalimentación del comité técnico y del grupo focal del sector privado de Tu-MoDeLo, recibida en sendas

reuniones y por correo electrónico. La encuesta en línea fue redactada usando lenguaje neutro y quedó lista y aprobada el día 19 de agosto: <https://forms.gle/j56StxH9pRsWuZSX6> Para mejorar la tasa de participación, se incluyó un video promocional de dos minutos y medio preparado por Tu-MoDeLo. Esta fue la versión que se usó durante la etapa de pilotaje.

## Objetivos de la encuesta en línea de levantamiento de demanda

La encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios se diseñó para cumplir tres objetivos principales:

1. Caracterizar los establecimientos turísticos: Recopilar información para poder segmentar la población bajo estudio (establecimientos turísticos). Los atributos más importantes son: tipo de establecimiento (hospedaje con o sin servicios de alimentación, restaurante, atracción turística, etc.), ubicación (por cantón), tamaño, tipo de comida que sirve, organización de eventos, reconocimientos que posee (certificados, galardones, etc.), pertenencia a cámaras de turismo, procedencia de sus clientes, temporadas turísticas y prácticas de sostenibilidad.
2. Análisis de consumo de productos agropecuarios: Recopilar información sobre los mecanismos y patrones de consumo para entender los procesos de compra. Específicamente, identificar quién o quiénes deciden qué comprar (gerente, jefe de compras, chef, etc.), cuáles atributos son importantes o indispensables al momento de escoger un producto agropecuario (calidad, precio, sabor, inocuidad, certificaciones, etc.) o proveedor (factura electrónica, entrega al hotel o restaurante, disponibilidad de productos todo el año, etc.), cuáles canales de compra utilizan (directo a productores, ferias del agricultor, distribuidor minorista o mayorista, CENADA, etc.) y los niveles de consumo de productos locales (por familia de productos).
3. Involucrar a los establecimientos en la iniciativa Tu-MoDeLo: Al final de la encuesta, se preguntó explícitamente si el establecimiento quería participar activamente en Tu-MoDeLo. Se presentó una lista de acciones y opciones, incluyendo participar en entrevistas individuales, compartir listas de compra, recibir un catálogo o visitas de productos o productores locales, participar en ruedas de negocio o ferias, participar en la creación de modelos de negocio innovadores, etc. Esta información es un primer paso para identificar las acciones potencialmente más efectivas al momento de implementar los mecanismos de intervención de la iniciativa Tu-MoDeLo en el terreno.

Adicionalmente, el proceso de divulgación de esta encuesta tenía como objetivo secundario promover de forma masiva la iniciativa Tu-MoDeLo, aumentar su alcance y visibilidad, e involucrar activamente a sus aliados (ICT, universidades, municipalidades, cámaras, etc.).

### Documentos y fuentes complementarios

Con el fin de mejorar el diseño de las herramientas de recopilación de información (encuesta en línea, entrevista semi estructurada y grupo focal), y para posteriormente complementar la información recopilada, se obtuvieron o prepararon los siguientes tipos de documentos complementarios:

**Listas de compras y menús de restaurantes:** Con el apoyo del equipo de Tu-MoDeLo, se consiguieron las listas de compras de productos agropecuarios de ocho de los establecimientos de la base de datos primaria (Casitas Tenorio B&B, Tenorio Lodge, Hotel Lavas Tacotal, Hotel Campo Verde, Hotel Selva Verde, Hotel Pozo Azul, Hotel Tilajari y Hotel Tabacón). Además, durante las diferentes giras y por correo electrónico se recopilaron menús de restaurantes ubicados en Arenal, Sarapiquí y Rio Celeste, los polos principales de desarrollo turístico dentro la zona de estudio.

**Listas de productos agrícolas:** Con el fin de alcanzar un alto nivel de detalle en cuanto a la demanda, se procedió a crear listas exhaustivas de productos agrícolas, principalmente usando el conocimiento del equipo consultor y fuentes complementarias. En total se crearon tres listas:

- Lista 1: Lo que se produce en la Región Huetar Norte.
- Lista 2: Lo que no se produce actualmente, pero se puede producir comercialmente en la Región Huetar Norte.
- Lista 3: Lo que no se puede producir de una forma comercialmente viable en la Región Huetar Norte.

Cada ítem en la lista es una variedad de un producto, por lo que no se trabajó con productos de forma genérica. Por ejemplo, chile panameño, chile dulce, tomate cherry y tomate mexicano son productos distintos. Para cada producto, se recopiló información sobre atributos importantes, tales como estacionalidad, unidad de medida o presentación. Además, se incluyeron productos artesanales y de valor agregado, tales como quesos, miel, jaleas y vegetales preparados. En total, las listas tienen 178 productos agrícolas, 12 productos pecuarios y 30 productos agropecuarios de valor agregado (ver anexo 2). Estas listas representan la primera herramienta creada específicamente para entender, de forma exhaustiva, cuáles productos se están produciendo y/o consumiendo en la Región Huetar Norte.

A medida que avance la consultoría, las listas van a actualizarse hasta abarcar todos los productos del mercado que demandan o podrían demandar los establecimientos turísticos.

**Demanda de productos agropecuarios por parte de los establecimientos turísticos en Guanacaste:** Se obtuvo acceso a los resultados de la encuesta sobre compras de productos agropecuarios aplicada a establecimientos turísticos en Guanacaste. En efecto, el CATIE corrió una encuesta en línea similar a la desarrollada para este estudio, también en el marco de la iniciativa Tu-MoDeLo. A la fecha, la encuesta del CATIE fue respondida por 25 establecimientos turísticos de Guanacaste, en su mayoría hospedajes mirco y pequeños. Los resultados de esta encuesta se utilizaron como fuente secundaria para este estudio, con el fin de entender mejor la influencia que establecimientos turísticos de Guanacaste pueden tener en la demanda por productos agropecuarios producidos en la Región Huetar Norte (el área de estudio de esta consultoría).

## **ETAPA 2: PILOTAJE**

El objetivo principal del pilotaje fue comprobar que los mecanismos de divulgación y la encuesta en línea funcionaran bien. Para esto, se seleccionaron algunos hospedajes de la base de datos primaria y, en común acuerdo con el equipo de Tu-MoDeLo, se trabajó con las cámaras de turismo locales, regionales y nacionales para hacer llegar la encuesta a los establecimientos turísticos escogidos. Al tener sólo nueve restaurantes en la base de datos primaria y dado que dos de ellos son de comidas rápidas y uno es de un hotel, no se consideró necesario incluirlos en el piloto.

### **Muestreo para el piloto**

Ya que el objetivo del piloto era verificar si la herramienta funcionaba, y no lograr representatividad ni recopilar información sobre la demanda, se utilizó la técnica de muestreo propositiva (Yin, 2017), que sirvió para escoger los individuos más apropiados para cumplir el objetivo del pilotaje. Así, se analizó la base de datos primaria de 86 hoteles y se determinaron los siguientes criterios para escoger los hospedajes participantes del piloto:

Criterio	Justificación
Tiene declaratoria turística pero no tiene CST	Con el fin de reducir el sesgo que puede generarse si se trabaja con hoteles que ya están promoviendo la sostenibilidad, que son una minoría del universo de hospedajes en la Región Huetar Norte, se excluyeron los hoteles que tuvieran CST (44 según la base de datos primaria, ver anexo 1). Al hacer el piloto con hoteles que solo tienen declaratoria turística, la retroalimentación recibida procede de hoteles que representan mejor dicho universo.
Tiene restaurante para almuerzo y cena	Se consideró indispensable que fueran hospedajes con un restaurante donde se ofrece almuerzo y cena, no sólo desayuno. Estos son los que más demandan productos agropecuarios y los que son más relevantes para Tu-MoDeLo.
Tamaño mediano	Que no fueran muy pequeños, ya que la información que pueden brindar sobre sus compras tiende a ser limitada y desorganizada. Y que no fueran muy grandes, ya que es más importante que los hoteles grandes completen la encuesta durante el envío masivo y no durante el piloto. En particular, se excluyeron todos los hoteles de cadena.
Buena presencia digital	Se consideró que los incentivos para participar en Tu-MoDeLo, tales como la mejora de imagen y la promoción, son atractivos principalmente para hoteles con buena presencia digital, por lo que se excluyeron hospedajes que no tuvieran al menos una página web o redes sociales.

Al aplicar los criterios a la base de datos primaria de 86 hospedajes, estos fueron los 9 seleccionados, divididos en los tres polos turísticos del área de estudio:

**Arenal:** Hotel Mountain Paradise, Hotel El Tucano, Hotel Arenal Lodge, Hotel La Pradera y Hotel Lomas del Volcán

**Sarapiquí:** Hotel Sueño Azul y Hotel El Bambú

**Río Celeste:** Celeste Mountain Lodge y Tenorio Lodge

Los hospedajes seleccionados pueden verse en negrita en la base de datos primaria (anexo 1). Con el fin de obtener una representación geográfica proporcional, se intentó completar el piloto con al menos 2 hoteles de Arenal, 1 de Sarapiquí y 1 de Río Celeste.

Es indispensable señalar que esta estrategia de pilotaje tiene un rigor académico bajo. Para aumentar el rigor, hubiera sido necesario hacer el piloto fuera del área de estudio, en un contexto similar al de la Región Huetar Norte,

por ejemplo, con hospedajes de Dota o Cartago. En efecto, al incluir individuos que pertenecen a la población bajo estudio, hay riesgo de que se generen inconsistencias en la información si ellos mismos responden la encuesta en línea enviada de forma masiva. Es posible que al momento de recibir la encuesta masiva, los participantes del piloto ya estén al tanto de la iniciativa y hayan respondido la encuesta piloto, por lo que estarían menos propensos a completar la encuesta de nuevo y sus respuestas serían sesgadas. No obstante, dado que los recursos son limitados y que el objetivo del piloto no requiere tener un rigor académico tan alto, se decidió hacer el piloto con hospedajes ubicados en el área de estudio y tomar precauciones especiales al momento de agregar los resultados en caso que los participantes del piloto completaran la encuesta masiva, lo que al final no sucedió.

### Implementación del piloto

Para cada hospedaje seleccionado, se determinó si pertenecía a alguna cámara de turismo aliada de Tu-MoDeLo, local, regional o nacional. De ser así, se envió una invitación a completar la encuesta en línea a través de la(s) cámara(s) relevante(s), especificando que se trataba de una encuesta de prueba y evitando usar la palabra 'piloto'. Estas son las cámaras que participaron activamente en el piloto y/o posteriormente en el envío masivo, sin orden particular:

**Nacionales:** CANATUR - Cámara Nacional de Turismo; CANAECO - Cámara de Ecoturismo y Turismo Sostenible de Costa Rica; CCH - Cámara Costarricense de Hoteles; Cámara de Experiencias Rurales; CACORE - Cámara Costarricense de Restaurantes.

**Regionales y locales:** CCIT - Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte; ACTC - Arenal Cámara de Turismo y Comercio; CATTEMI - Cámara de Turismo Tenorio Miravalles; CATUCHI - Cámara de Turismo de los Chiles; CATUPA - Cámara de Turismo Río Zapote; CATURI - Cámara de Turismo de Río Celeste; CATUSA - Cámara de Turismo de Sarapiquí; Asociación Cámara de Comercio de Upala.

Los hospedajes que no pertenecían a ninguna cámara fueron invitados a completar la encuesta piloto directamente.

El llenado de la encuesta piloto fue monitoreado y toda la comunicación se mantuvo por vía de correo electrónico, con el fin de verificar el grado de efectividad de este canal de comunicación. A los que pertenecían a alguna cámara y no habían completado la encuesta después de dos seguimientos a través de las cámaras, se les envió invitación directa. A los que se les envió invitación directa, se les hicieron dos seguimientos también. Con los hospedajes que respondieron la encuesta, se intentó tener una conversación telefónica de 20 minutos para recibir retroalimentación

sobre la encuesta en general (duración, claridad, etc.) y cada pregunta en específico. En particular, se buscó entender quién debería ser la persona más apropiada para completar la encuesta (según el cargo en el hotel) y cómo obtener una mayor tasa de participación por parte de los establecimientos turísticos. También se evaluó la opción de crear una encuesta diferente para los restaurantes.

Al final de la encuesta, se solicitó a cada hospedaje que recomendara al menos 3 establecimientos turísticos (incluyendo restaurantes) de la Región Huetar Norte que podrían estar interesados en participar en Tu-MoDeLo, con el fin de empezar a usar la técnica de muestreo de bola de nieve. De los nueve hospedajes, tres respondieron la encuesta: Arenal Lodge, Lomas del Volcán y Celeste Mountain Lodge (dos de Arenal y uno de Río Celeste, ver respuestas en anexo 4). Se logró tener una conversación telefónica con Lomas del Volcán y Celeste Mountain Lodge, quienes compartieron una amplia retroalimentación sobre la encuesta.

### Mejora de la herramienta

Después de analizar los resultados de la encuesta piloto y combinando esta información con la retroalimentación de los encuestados recibida por teléfono, del equipo de Tu-MoDeLo y de las cámaras que participaron en la divulgación, se diseñó la versión definitiva de la herramienta. Además, se comunicó al equipo de Tu-MoDeLo una serie de sugerencias para la mejora de la estrategia de divulgación masiva. La versión definitiva de la encuesta en línea fue aprobada por la coordinación de Tu-MoDeLo el día 4 de septiembre: <https://forms.gle/k94ZUPKSPgC6B3sCA> La misma fue compartida con la persona responsable del levantamiento de información en Guanacaste y se realizaron dos reuniones para asegurar que las dos encuestas fueran compatibles y que todos los resultados pudieran usarse para este estudio.

## ETAPA 3: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DEMANDA

### Aplicación de la herramienta

El envío masivo de la invitación a completar la encuesta en línea comenzó el día 8 de septiembre y se realizó principalmente a través de las cámaras de turismo locales, regionales y nacionales, con la participación de la oficina regional del ICT en la zona de Llanuras del Norte (para los hospedajes con declaratoria turística y CST). También se realizó divulgación por medio de las redes sociales de Fundecooperación y algunos aliados de Tu-MoDeLo. Durante esta fase se invitó a todos los establecimientos turísticos de la Región Norte, incluyendo restaurantes y atracciones. La divulgación contó con varios correos de seguimiento por parte de las cámaras y en algunos casos, llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp.

### Crecimiento de la base de datos y seguimiento a la encuesta

El progreso se monitoreó de forma permanente, manteniendo informados al equipo de Tu-MoDeLo y a las diferentes cámaras. La técnica de bola de nieve fue utilizada para alimentar la base de datos de establecimientos turísticos (no sólo de hospedajes), pues a medida que se recibían respuestas, se verificaba si había sugerencias de establecimientos y estos se agregaban a la base de datos (ver anexo 5). Independientemente de su pertenencia o no a alguna cámara, los establecimientos recomendados se contactaron directamente vía correo electrónico para invitarlos a completar la encuesta en línea. Dentro de la primera semana de divulgación masiva se obtuvieron 39 respuestas (ver ejemplos de respuestas en el anexo 6). Después de 3 semanas, se procedió a llamar directamente a los establecimientos considerados clave a criterio del equipo consultor y que no hubieran completado la encuesta.

A la fecha, se han recibido 68 respuestas a la encuesta y la base de datos subió de 86 a 169 hospedajes, un incremento principalmente impulsado por el efecto bola de nieve y por la información recopilada durante las giras de campo. Con el fin de maximizar la tasa de participación, aumentar el número de participantes para el Producto 4 de esta consultoría (canales de comercialización, intermediarios y modelos de negocio) y enriquecer los resultados del informe final, la encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios estará disponible para ser completada por lo menos hasta el día 31 de diciembre.

## Entrevistas semi estructuradas y grupos focales

Usando los resultados parciales de la encuesta en línea, las listas de productos agrícolas y la retroalimentación constante del equipo y comités de Tu-MoDeLo, se diseñó una entrevista semi estructurada dirigida a los jefes de compra de los establecimientos turísticos. La entrevista toma entre 20 y 45 minutos en completarse y tiene como objetivo profundizar el nivel de detalle respecto a los siguientes aspectos del consumo de productos agropecuarios por parte de los establecimientos turísticos: proceso de toma de decisiones sobre qué comprar y a quién, características de los productos demandados, canales de compra utilizados y requerimientos para establecer vínculos comerciales sólidos con productores locales (ver ejemplos de entrevista con respuestas en el anexo 7). La entrevista es semi estructurada porque este formato permite recopilar la información necesaria para entender la demanda, mientras que ofrece flexibilidad suficiente para que el entrevistado comparta sus puntos de vista, necesidades y opiniones sobre los temas tratados, creando oportunidades de recopilar información nueva o inesperada para el equipo consultor (Galleta, 2013).

Usando las técnicas de muestreo de conveniencia y propositiva, se solicitaron entrevistas presenciales con aquellos establecimientos que durante la encuesta en línea respondieron que sí estaban dispuestos a recibir a un miembro de nuestro equipo para una entrevista (conveniencia) y que consideramos apropiados para cumplir los objetivos del estudio de demanda (propositivo). Específicamente, se dio prioridad a hospedajes y atracciones turísticas que ofrecen servicios de alimentación. Durante las giras, se contó con el apoyo de las cámaras locales, quienes recomendaron establecimientos y facilitaron las reuniones para las entrevistas, por lo que hay establecimientos que fueron entrevistados pero que no respondieron la encuesta, principalmente en los cantones de la Zona Norte Norte (Guatuso, Upala y Los Chiles). Además, para los establecimientos micro se intentó organizar grupos focales para aplicar la misma entrevista semi estructurada, pero en forma grupal, con una duración prevista de 2 horas.

A medida que se recibieron los resultados de la encuesta, se fueron contactando a los establecimientos seleccionados para coordinar entrevistas presenciales con sus jefes de compras (o equivalente) o gerentes o propietarios, que en los establecimientos micro y pequeños tienden a ser la misma persona. Esta estrategia para el muestreo representa un sesgo aceptable según los objetivos del estudio. En efecto, al enfocar la atención en sólo los hospedajes que manifestaron interés en participar, se obtiene una muestra no representativa del universo de hospedajes de la Región Huetar Norte. Sin embargo, en esta etapa de la iniciativa Tu-MoDeLo, el objetivo no es lograr representatividad, sino entender la demanda de productos agropecuarios sostenibles por parte de los

establecimientos turísticos. Para conseguirlo, es justificable empezar por aquellos establecimientos que ya demandan o son propensos a demandar este tipo de productos. En etapas posteriores de la incitativa, se deben incluir más establecimientos que representen mejor el universo de la Región Huetar Norte.

Durante esta etapa, se hicieron dos giras para entrevistas y grupos focales, concentradas en los tres polos turísticos:

- Gira 1 (septiembre 25 al 27): Arenal y Sarapiquí, donde se realizaron 11 entrevistas y un grupo focal con 4 hospedajes micro de Sarapiquí.
- Gira 2 (octubre 9 al 11): Arenal, Los Chiles y Río Celeste, donde se realizaron 16 entrevistas. Se intentó organizar un grupo focal en La Fortuna pero de 7 establecimientos invitados, sólo llegó uno, por lo que se realizó una entrevista semi estructurada.

En total se entrevistaron 27 establecimientos y se organizó un grupo focal con cuatro establecimientos, abarcando los cinco cantones principales del área de estudio de la presente consultoría. Siguiendo el principio de saturación temática (O'Reilly & Parker, 2013), la estrategia fue continuar haciendo entrevistas hasta que se cubriera toda la zona geográfica y se alcanzara una saturación de información. En otras palabras, detenerse en el momento en que una entrevista adicional no arrojará información nueva o diferente que sirviera para cumplir los objetivos del estudio (O'Reilly & Parker, 2013). Por esta razón, no se da prioridad al porcentaje que estos 31 establecimientos representan de la población bajo estudio, aunque sí se busca tener representatividad geográfica, ya que el contexto de un cantón a otro puede variar drásticamente.

## **ETAPA 4: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SOBRE DEMANDA**

### **Análisis y triangulación de la información**

Se procedió a hacer un análisis sistemático y detallado de la información recopilada, dividiendo el proceso en cuatro áreas:

1. Caracterización de los establecimientos turísticos
2. Patrones de consumo de productos agropecuarios (incluyendo canales de compra)
3. Volúmenes de consumo de productos agropecuarios
4. Vínculos comerciales con productores locales

Además de los instrumentos ya descritos, a saber, encuesta en línea con una mayoría de preguntas cerradas, entrevistas semi estructuradas individuales presenciales y grupos focales presenciales, se utilizó el análisis de documentos (Bowen, 2009) para las listas de compra, los menús de restaurantes y los resultados de la encuesta aplicada a establecimientos turísticos de Guanacaste. El proceso de triangulación (Yin, 2017), que busca aumentar la precisión de los resultados y corroborar la validez de la información recopilada (Bowen, 2009; Ryan & Bernard 2003), funciona de la siguiente manera:

- **Paso 1:** Análisis de los resultados de la encuesta en línea.
- **Paso 2:** Análisis de los resultados de las entrevistas semi estructuradas y grupos focales, donde se aclara y corrobora la información recopilada en el paso 1.
- **Paso 3:** Análisis de documentos y fuentes complementarias, para incorporar la información de demanda de establecimientos turísticos de Guanacaste y corroborar la información de demanda recopilada en los pasos 1 y 2, en particular los volúmenes de compra por temporada turística.
- **Paso 4:** Realizar al menos una iteración de este proceso (es decir, repetir los pasos 1 a 4 al menos una vez), para analizar de nuevo la información teniendo una mejor perspectiva sobre el fenómeno bajo estudio (Yin, 2017).

Durante el paso 3, se analizaron los resultados de la encuesta de compras de productos agropecuarios por parte de establecimientos turísticos de Guanacaste, corrida en paralelo por la persona encargada de la consultoría para Guanacaste. Este proceso de triangulación se complementa con la información y retroalimentación proveniente de reuniones formales y conversaciones informales con los diferentes actores involucrados en Tu-MoDeLo, particularmente las cámaras de turismo. En cuanto a las técnicas de análisis, se basan principalmente en un análisis cualitativo de los resultados para caracterizar los establecimientos turísticos y describir su demanda de productos agropecuarios. Adicionalmente, se utilizó la estadística descriptiva para agregar los resultados de forma objetiva, entender el comportamiento e identificar patrones de consumo del grupo de establecimientos encuestados y entrevistados.

El proceso de triangulación también contribuye a disminuir el sesgo que puede generarse al dirigir la encuesta en línea y las entrevistas a personas con roles específicos dentro de los establecimientos bajo estudio. Si bien los propietarios, gerentes, encargados de proveeduría o jefes de compra son los que poseen la información relevante,

sus cargos dentro del establecimiento pueden influenciar significativamente las respuestas. Por ejemplo, el encargado de proveeduría, en general, da prioridad absoluta a reducir los costos, por lo que sus respuestas van a dar una importancia mayor al precio competitivo, mientras que el propietario podría dar mayor importancia a la imagen del establecimiento o a aspectos de sostenibilidad. Al triangular el análisis de la información y utilizar varias fuentes, incluyendo fuentes que no dependen de individuos (tales como la listas de compras), se reducen estos sesgos y se mejora la precisión de los resultados. Siguiendo esta línea de ideas, para el Producto 4 de la presente consultoría, se buscará incluir las políticas internas de proveeduría de establecimientos y los contratos con proveedores en el análisis documentos, así como otras investigaciones relevantes, que no se incluyeron en este Producto 2 por no tener acceso a dichos documentos o por restricciones de tiempo.

## **ETAPA 5: ESTUDIO DE LOS REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO**

En un principio, se intentó recopilar la información sobre necesidades de financiamiento de establecimientos turísticos al mismo tiempo con la información sobre demanda de productos agropecuarios. Sin embargo, durante las pruebas de la encuesta en línea sobre la demanda y particularmente durante el pilote, se hizo evidente que no era viable levantar estos dos tipos de información al mismo tiempo. Primero, porque en establecimientos medianos y grandes aparece la figura de jefe de compras o encargado de proveeduría, quienes en general tienen la información sobre compras de productos agropecuarios pero no sobre las finanzas o necesidades de financiamiento de los establecimientos. Por ende, esa misma persona no podía proveer la información necesaria sobre ambos aspectos. Segundo, porque tanto la encuesta en línea como las entrevistas y los grupos focales se hubieran alargado demasiado, ya que la cantidad de información requerida de los participantes se hubiera incrementado significativamente.

Después de examinar el funcionamiento de la metodología para recopilar la información de demanda de productos agropecuarios (las etapas 1 a 4 arriba descritas), en común acuerdo con el equipo de Tu-MoDeLo y para ampliar el alcance de esta parte del estudio, se decidió utilizar una encuesta en línea con mayoría de preguntas cerradas para recopilar la información de requerimientos de financiamiento. Esta estrategia permitió incluir establecimientos turísticos de Guanacaste, que si bien están fuera del área de estudio de esta consultoría, son considerados relevantes para los productores agropecuarios de la Región Huetar Norte y para los objetivos de Tu-MoDeLo, BIOFIN y ASADAS (PNUD).

El diseño de la encuesta en línea se centró en tres aspectos: caracterización, acceso a financiamiento y requerimientos de financiamiento. Primero, la caracterización buscaba entender mejor los aspectos empresariales de los establecimientos turísticos, como por ejemplo la estructura legal, el tamaño en número de empleados (en temporada alta y baja) y la etapa de crecimiento en que se encuentran. Segundo, el acceso a financiamiento se enfocó en identificar las fuentes, mecanismos o instrumentos de financiamiento más utilizadas para empezar y hacer crecer las empresas, tratando de identificar el nivel de dificultad para acceder a financiamiento percibido por los establecimientos y las barreras más comunes. Tercero, las preguntas sobre los requerimientos de financiamiento buscan entender qué aspectos son más importantes para los establecimientos turísticos al momento de buscar financiamiento, qué tipos de financiamiento son de interés y para qué se usaría el dinero. El análisis de la información se llevó a cabo de la misma manera que con la encuesta en línea sobre demanda, es decir, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y el uso de estadística descriptiva para interpretar los resultados.

El día 29 de octubre se presentó un primer borrador al equipo de Tu-MoDeLo, Fundecooperación y PNUD. Siguiendo lineamientos de BIOFIN, se dio una importancia especial al turismo sostenible y a las innovaciones financieras, tales como crowdfunding (financiamiento participativo) y la inversión de impacto. Después de recibir la retroalimentación y hacer ajustes, la versión final de la encuesta quedó lista para divulgación masiva: <https://forms.gle/UHrvVziFREczbpEu8>

La encuesta toma menos de 10 minutos en completarse y fue dirigida a los propietarios, gerentes o gerentes financieros de los establecimientos turísticos de Guanacaste y la Región Huetar Norte. La técnica de muestreo utilizada fue de conveniencia. Específicamente, la encuesta se divulgó de forma directa a los establecimientos que ya habían respondido la encuesta en línea sobre demanda. Adicionalmente, se llevó a cabo una divulgación masiva a las bases de datos de Tu-MoDeLo y sus aliados, incluyendo las cámaras de turismo locales, regionales y nacionales, así como las oficinas regionales del ICT. Por ejemplo, se enviaron boletines por correo electrónico, se compartió una invitación en las redes sociales de Fundecooperación, PNUD y aliados. La divulgación masiva empezó el 4 de noviembre y a la fecha, 36 establecimientos han respondido la encuesta en línea sobre requerimientos de financiamiento.

Este tipo de herramienta y técnicas de muestreo y divulgación presentan un sesgo importante, ya que los establecimientos interesados en mejorar su acceso a financiamiento son los más propensos a participar. Por ende, los resultados no van a reflejar los requerimientos de financiamientos de la población meta (establecimientos

turísticos de Guanacaste y Región Huetar Norte), sino de un segmento de esta población que necesita o está interesado o considerando acceder a algún tipo de financiamiento. Esto implica que hospedajes grandes y bien establecidos, como por ejemplo los hoteles de cadena, o aquellos que no necesitan financiamiento en este momento, probablemente no van a responder la encuesta. Por consiguiente, los resultados no van a representar a los establecimientos turísticos, lo cual es un sesgo aceptable en esta etapa de la consultoría, ya que el objetivo de Tu-MoDeLo y sus aliados es contribuir a diseñar o mejorar mecanismos de financiamiento para el turismo sostenible, y es razonable empezar por aquellos establecimientos micro, pequeños y medianos que necesitan financiamiento pero que actualmente enfrentan barreras para conseguirlo. Sin embargo, a futuro es recomendable usar otras herramientas y estrategias de abordaje para entender mejor las oportunidades de trabajar con establecimientos turísticos que no tienen problemas para acceder a financiamiento, pero que estarían interesados en los mecanismos de Tu-MoDeLo en general y de BIOFIN en particular. Al igual que con la encuesta sobre demanda y por las mismas razones, esta encuesta sobre requerimientos de financiamiento permanecerá abierta por lo menos hasta el 31 de diciembre. De ser necesario, se realizarán entrevistas presenciales o telefónicas con establecimientos seleccionados para profundizar y entender mejor los aspectos de necesidades de financiamiento.



# 3. Producto

Primero, se presentan los resultados del análisis sistemático de la información recopilada sobre la demanda de productos agropecuarios a través de los tres instrumentos (encuesta en línea, entrevistas semi estructuradas y grupos focales), así como del análisis de documentos y de fuentes complementarias. En línea con el proceso de triangulación, en este capítulo se detalla el análisis de los resultados herramienta por herramienta y en las conclusiones se presentan los resultados generales del estudio de demanda. Segundo, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta en línea sobre necesidades de financiamiento en establecimientos turísticos de Guanacaste y la Región Huetar Norte.

## RESULTADOS POR HERRAMIENTA – DEMANDA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS

### Encuesta en línea sobre demanda

#### Fase de prueba

Las pruebas de la encuesta (*tests*), como preparación para el pilotaje, se realizaron en la zona de La Fortuna con el Hotel Tilajari y el Restaurante Don Rufino de forma presencial. Estas pruebas determinaron que lo más efectivo era enviar la invitación a completar la encuesta en línea al gerente o propietario de cada establecimiento, pero que estuviera dirigida al jefe de compras o encargado de proveeduría. Además, fue evidente la falta de conocimiento o certeza sobre la proveniencia de los productos agropecuarios. En efecto, los establecimientos turísticos saben a quién le compran los productos agropecuarios, pero no saben de donde provienen, por lo que es difícil y a veces imposible determinar si fueron producidos por productores locales.

En cuanto a las preferencias de consumo, se identificaron los primeros indicios de que las certificaciones y galardones (orgánico, comercio justo, Bandera Azul Ecológica, etc.) parecen ser irrelevantes o poco importantes, tanto para productos como para proveedores. También se hizo evidente la fuerte presencia del mercado de mayoreo CENADA (ubicado en Barrial de Heredia) y de los distribuidores mayoristas tales como Mayca y Belca. Adicionalmente, la prueba del método bola de nieve dio buenos resultados ya que el Hotel Tilajari recomendó al Arenal Springs, Maquenque Lodge y Volcano Lodge, mientras que Don Rufino recomendó el Arenal Manoa,

Maquenque Lodge y Bosques de Chachagua Lodge. Ambos se ofrecieron a hacer presentaciones personales con cada hotel.

Como consecuencia de estas pruebas, las preguntas de la encuesta se simplificaron, en particular respecto al consumo de productos agropecuarios producidos a nivel local, ya que es una información que en general los establecimientos no poseen. También se identificó la importancia de la organización de eventos (congresos, bodas, etc.) que incluyen alimentación, por lo que se agregó una pregunta al respecto. Por último, en común acuerdo con el equipo de Tu-MoDeLo, se determinó reemplazar la palabra 'hoteles' por 'hospedajes' y dividir su tamaño en micro (menos de 10 habitaciones), pequeño (entre 10 y 50 habitaciones), mediano (entre 50 y 100 habitaciones) y grande (más de 100 habitaciones).

### Fase de pilotaje

Las invitaciones a completar la encuesta en línea se enviaron a nueve hospedajes: una de forma directa y ocho a través de las cámaras de turismo locales, regionales y nacionales. Los hospedajes incluidos en esta fase son los siguientes:

**La Fortuna – Arenal:** Hotel Mountain Paradise, Hotel El Tucano, Hotel Arenal Lodge, Hotel La Pradera y Hotel Lomas del Volcán

**Sarapiquí:** Hotel Sueño Azul y Hotel El Bambú

**Río Celeste:** Celeste Mountain Lodge (**invitación directa**) y Tenorio Lodge

Arenal Lodge, Lomas del Volcán y Celeste Mountain Lodge completaron la encuesta y se recibió retroalimentación a través de conversaciones telefónicas con la ejecutiva de sostenibilidad del Lomas del Volcán y con el gerente y propietario del Celeste Mountain Lodge. Ambos coincidieron en que la encuesta era corta (tardaron menos de 10 minutos en completarla), las preguntas claras, y que no faltaba ni sobraba ninguna pregunta. También recalcaron la poca relevancia de las certificaciones, la falta de conocimiento sobre la proveniencia de los productos agropecuarios y la importancia de los distribuidores minoristas que recogen en CENADA o directo de los productores y distribuyen a los establecimientos turísticos.

Posterior a este ejercicio, se hicieron ajustes menores a la encuesta, principalmente para aclarar la definición de algunos conceptos y la redacción de las preguntas. También se ajustó el tamaño de las áreas de alimentación o del restaurante, medido según la capacidad máxima: micro (menos de 20 comensales), pequeño (entre 20 y 50

comensales), mediano (entre 50 y 150 comensales) y grande (más de 150 comensales). El piloto confirmó que la encuesta debía dirigirse a los jefes de compra o encargados de proveeduría, que son los que tienen la información relevante.

En cuanto a la divulgación, se identificaron dos limitantes significantes. Primero, las bases de datos de las cámaras parecían no estar actualizadas, pues al momento de enviar seguimientos directos, varios de los correos rebotaron. Segundo, para los destinatarios se utilizaron las direcciones de correo de la base de datos, que en su mayoría son correos genéricos como info@ y reservas@, lo que significó que la invitación no llegara oportunamente al gerente de cada establecimiento. Esto puede explicar la razón por la cual solamente dos de los ocho hoteles invitados a través de las cámaras respondieron la encuesta. Otros factores pueden ser la falta de tiempo del personal de los establecimientos o la falta de interés en una iniciativa como Tu-MoDeLo. Estas consideraciones fueron transmitidas al equipo de Tu-MoDeLo con miras a maximizar la tasa de participación durante la fase de divulgación masiva.

### Fase de divulgación masiva

De acuerdo con la metodología, tanto el diseño de la encuesta como el análisis de los resultados del estudio de demanda se divide en cuatro áreas principales: la caracterización, los patrones de consumo, los volúmenes de compra y los vínculos con productores locales. A continuación, se presentan los resultados en cada una de estas áreas.

### Caracterización de los establecimientos turísticos

Un total de 68 establecimientos completaron la encuesta en línea, distribuidos de la siguiente forma: 37 hospedajes, 12 atracciones turísticas, 10 restaurantes y 9 'otros' (principalmente fincas productoras, cafeterías y panaderías). Se logró participación de establecimientos de todos los cantones, con excepción de Guatuso y con una fuerte concentración en San Carlos (50%) y Sarapiquí (20.6%):

## Cantón

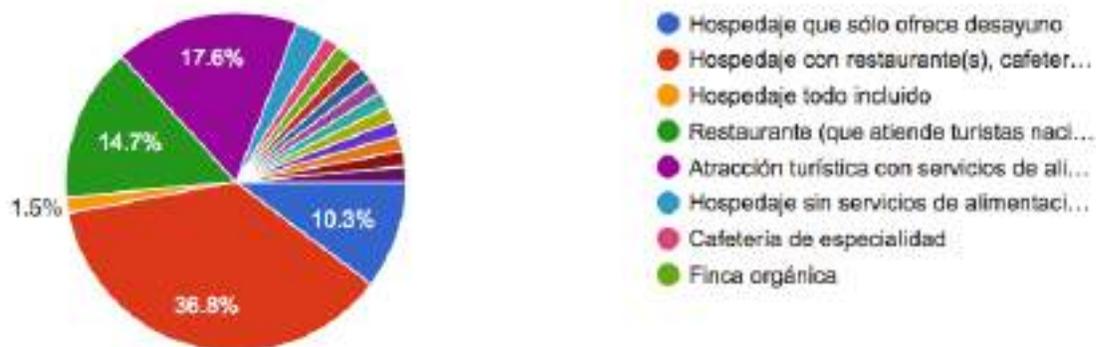
68 responses



En cuanto al tipo de establecimiento, la encuesta presentó las siguientes opciones: hospedaje que sólo ofrece desayuno; hospedaje con restaurante(s), cafetería o bar; hospedaje todo incluido; hospedaje sin servicios de alimentación; restaurante (que atiende a turistas nacionales o extranjeros) y atracción turística que ofrece servicios de alimentación. Estas son las respuestas agregadas:

## Tipo de establecimiento

68 responses



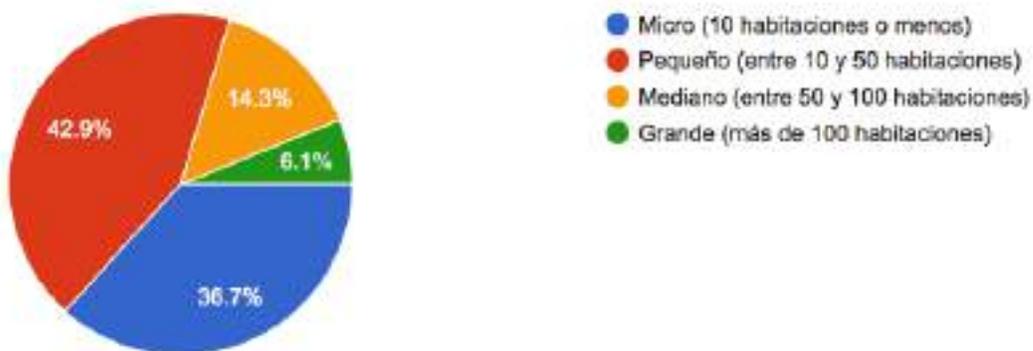
De los 68, la mayoría de establecimientos son hospedajes con restaurante (36.8%), atracciones turísticas que ofrecen servicios de alimentación (17.6%), restaurantes que atienden turistas nacionales o extranjeros (14.7%) y hospedajes que sólo ofrecen desayuno (10.3%), todos relevantes para los objetivos de Tu-MoDeLo. Solamente hay

un hospedaje todo incluido, y entre los 'otros' tipos de establecimiento, se destacan las fincas que ofrecen servicios de agroturismo (tours de piña, pimienta, cacao).

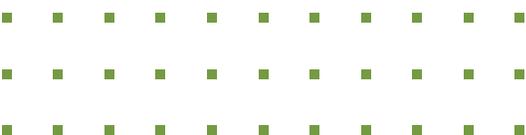
De los 68, 49 establecimientos ofrecen hospedaje y la gran mayoría son hospedajes micro (36.7%) y pequeños (42.9%):

### Si es hospedaje, seleccione el tamaño:

49 responses

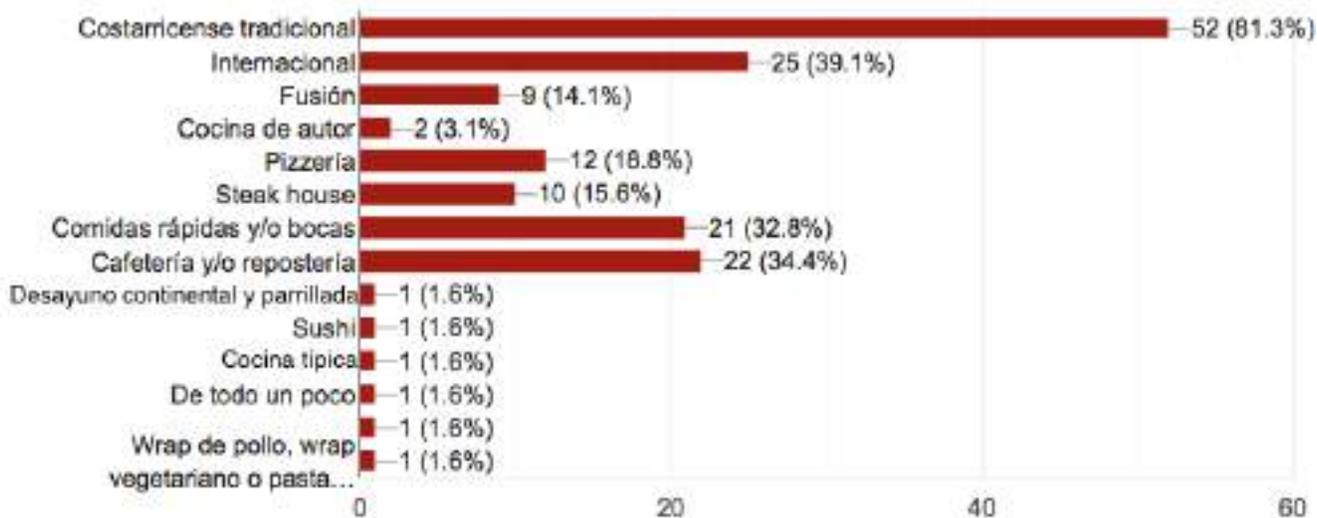


En cuanto al cargo de los que respondieron la encuesta (pregunta de selección múltiple), el 79.4% son gerentes, el 20.6% son jefes de compras o encargados de proveeduría y ninguno es chef, lo que podría indicar que el gerente es también el jefe de compras y a veces el chef en establecimientos micro, pequeños y algunos medianos. Adicionalmente, de los 68 establecimientos, 64 ofrecen servicios de alimentación y esta es la distribución de los tipos de comida que sirven:



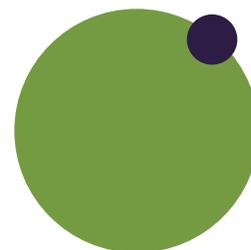
## Tipos de comida que sirve:

64 respuestas



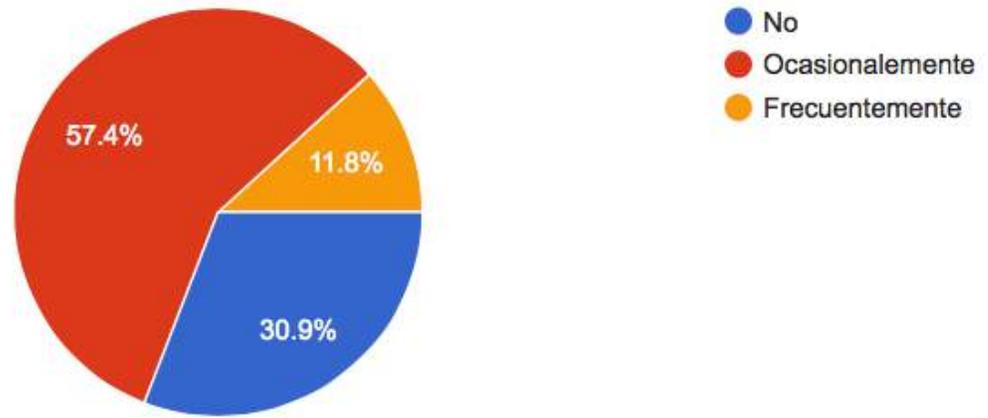
Estos tipos de comida tienen un impacto directo en la demanda de productos agropecuarios, ya que las frutas (papaya, banano, sandía, etc.) y los granos (especialmente arroz y frijoles) son la base de la cocina costarricense tradicional (servida por 81.3% de los establecimientos), en particular para los desayunos, y de algunos tipos de comida internacional (servida por 39.1% de los establecimientos).

La mayoría de los 68 establecimientos organiza eventos grandes donde se ofrece alimentación, ya sea ocasionalmente (57.4%) o frecuentemente (11.8%), lo que confirma la importancia de estos eventos identificada durante la fase de prueba.



## ¿Organiza eventos grandes donde incluye alimentación?

68 respuestas

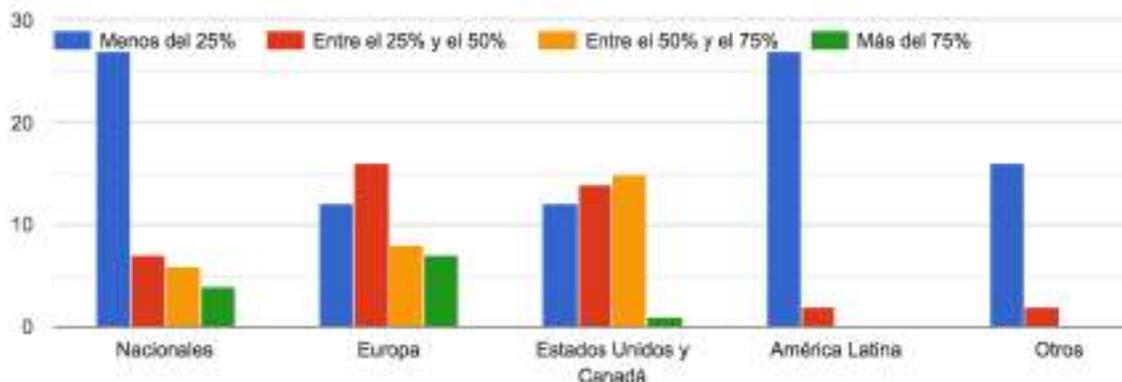


Las temporadas turísticas resultaron ser heterogéneas debido a la variedad de tipos de establecimiento y a las diferencias geográficas, pero siguen estos patrones:

- Temporada alta: enero, febrero, marzo y abril
- Temporada media: junio, julio, agosto, noviembre y diciembre
- Temporada baja: mayo, septiembre y octubre

Por otra parte, la mayoría de los turistas que alojan o comen en estos establecimientos provienen de Europa, Estados Unidos y Canadá, lo cual representa una oportunidad relevante al momento de diseñar los mecanismos de promoción previstos en la estrategia de Tu-MoDeLo.

Procedencia de los turistas que alojan o comen en su establecimiento:



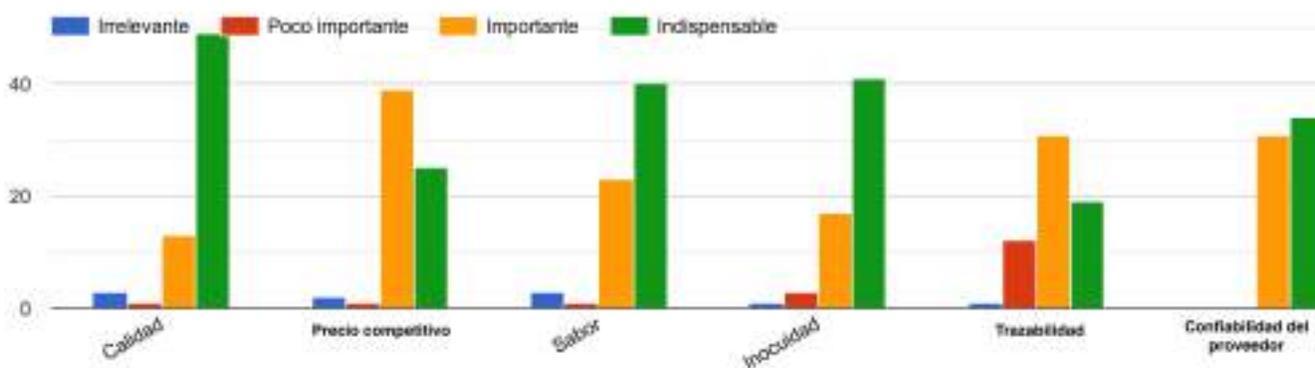
## Patrones de consumo de productos agropecuarios

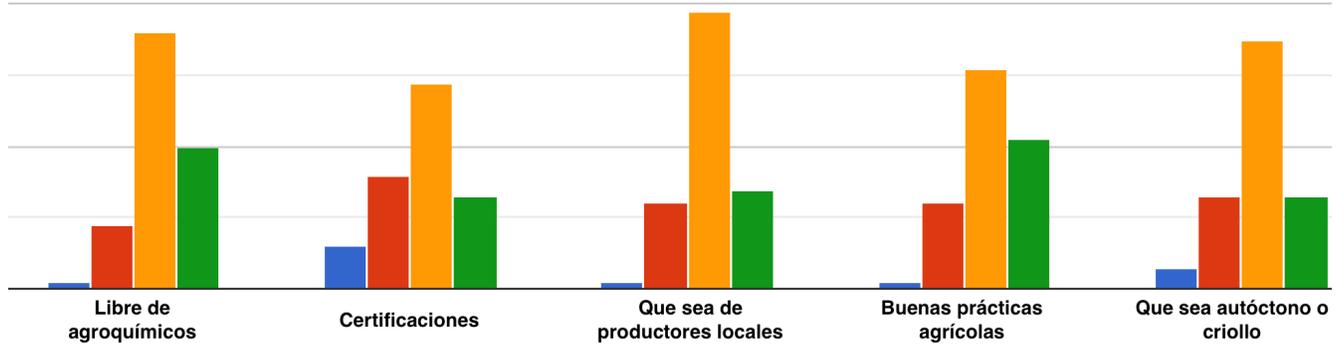
En la encuesta se preguntó, de forma abierta, ¿Quién o quiénes deciden cuáles productos agropecuarios comprar? En 64 de las 68 respuestas se menciona al gerente, propietario o jefe de compras. Por otra parte, en menos de 10 respuestas se menciona al chef, jefe de cocina o departamento de proveeduría (que sólo existe en establecimientos grandes). Este proceso de toma de decisiones se analizó en detalle durante las entrevistas semi estructuradas.

Durante las fases de prueba y pilotaje se creó y mejoró una pregunta para identificar la importancia de cada uno de los atributos de los productos, medidos en una escala desde irrelevante hasta indispensable, usando la siguiente lista: calidad, precio competitivo, sabor, inocuidad, trazabilidad (conocer el origen), confiabilidad del proveedor, que esté libre de agroquímicos, que tenga certificaciones (orgánico, comercio justo, etc.), que sea de productores locales, que venga de productores con buenas prácticas agrícolas, que sea autóctono o criollo.

Los resultados no permitieron obtener información precisa sobre los atributos más relevantes, ya que los encuestados escogieron que la mayoría de los atributos eran importantes o indispensables. En concreto, se identificó un patrón de opinión respecto al carácter de indispensable de atributos como la calidad, el precio competitivo, el sabor y la inocuidad, así como la relativamente baja importancia dada a las certificaciones:

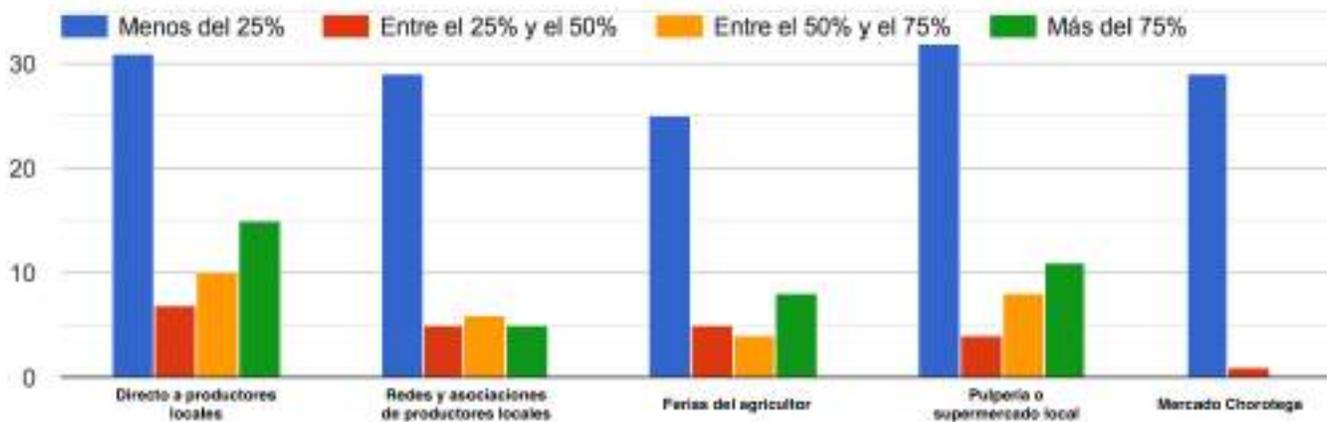
¿Qué tan importantes son los siguientes atributos al momento de escoger y comprar productos agropecuarios?

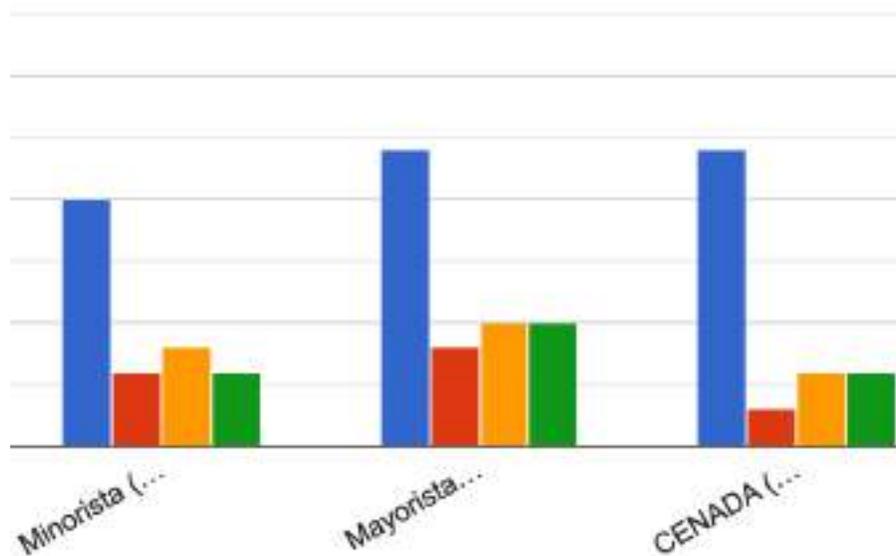




Posteriormente se preguntó sobre otros atributos importantes o indispensables que no estuvieran en la lista, y se lograron identificar la frescura y la apariencia, que fueron incluidos en la entrevista semi estructurada. Adicionalmente, estos son los resultados de los volúmenes de compra por canal:

Seleccione los canales de compra que más utiliza para adquirir productos agropecuarios:





Se identificó que la mayoría de establecimientos usan varios canales de compra, como por ejemplo compra directo a productores locales o en supermercados locales, a través de minoristas (principalmente pequeños distribuidores) o mayoristas (principalmente Mayca y Belca), y directamente en CENADA. Si bien la mayoría compra a redes de productores locales (asociaciones o cooperativas) y ferias del agricultor, en proporción los volúmenes de compra son menores. El único canal de compra que no se identificó durante las fases de prueba y piloto fue el de vendedores ambulantes y puerta a puerta, que es utilizado frecuentemente por establecimientos micro y pequeños, aunque para volúmenes bajos. Este canal fue agregado a la lista para las entrevistas semi estructuradas. Adicionalmente, se obtuvo indicios de la poca relevancia del Mercado Chorotega.

Con esta herramienta no fue posible determinar cuáles son los canales de compra más utilizados, por lo que el uso y funcionamiento de los canales de compra, con especial atención a los volúmenes, se analizó en detalle durante las entrevistas semi estructuradas.

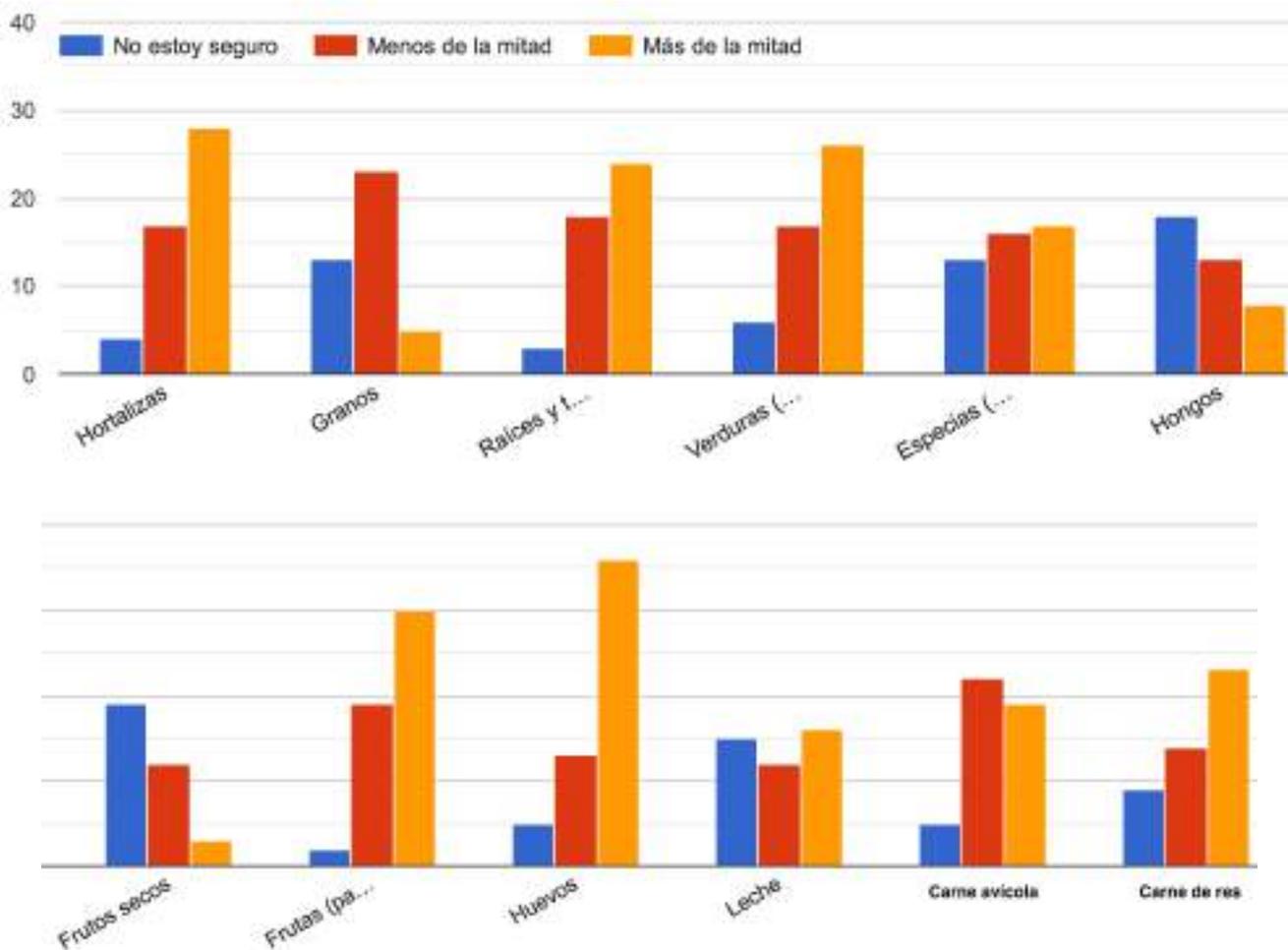
### Volúmenes de consumo de productos agropecuarios

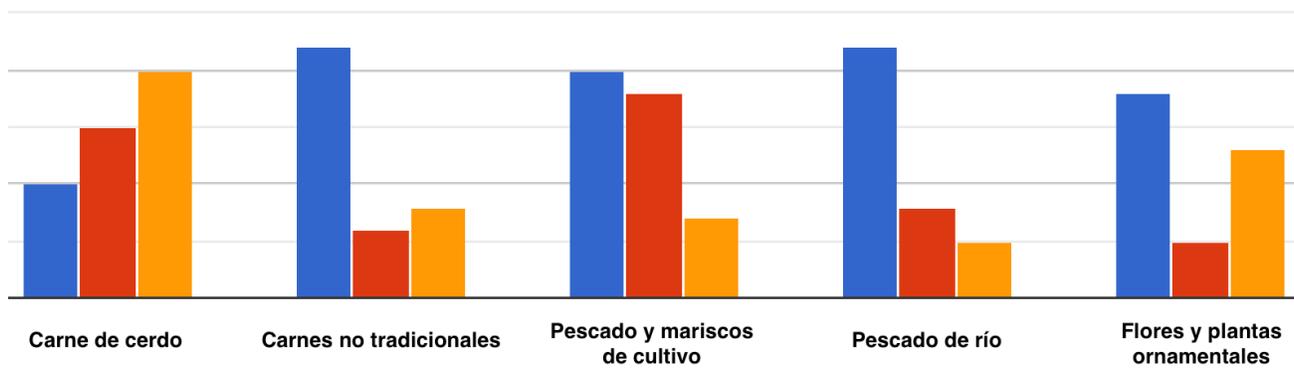
Basado principalmente en los resultados de las fases de prueba y piloto, y en la retroalimentación de las cámaras de turismo, se decidió no preguntar específicamente sobre los volúmenes de consumo de cada producto agropecuario, ya que muy pocos establecimientos tienen esta información a la mano y la encuesta hubiera sido más larga y tediosa de completar. En efecto, las entrevistas presenciales con el Hotel Tilajari y Don Rufino, las conversaciones telefónicas con Lomas del Volcán y Celeste Mountain Lodge, y la retroalimentación sobre la metodología recibida en sendas ocasiones por parte de las cámaras de turismo, indicaron que la encuesta debía

simplificarse y acortarse al máximo, y que la información sobre los volúmenes de compra iba a ser muy difícil de obtener a través de una herramienta en línea o por teléfono. Por lo tanto, esta información se recopiló durante las entrevistas semi estructuradas y a través del análisis de documentos (específicamente las listas de compra).

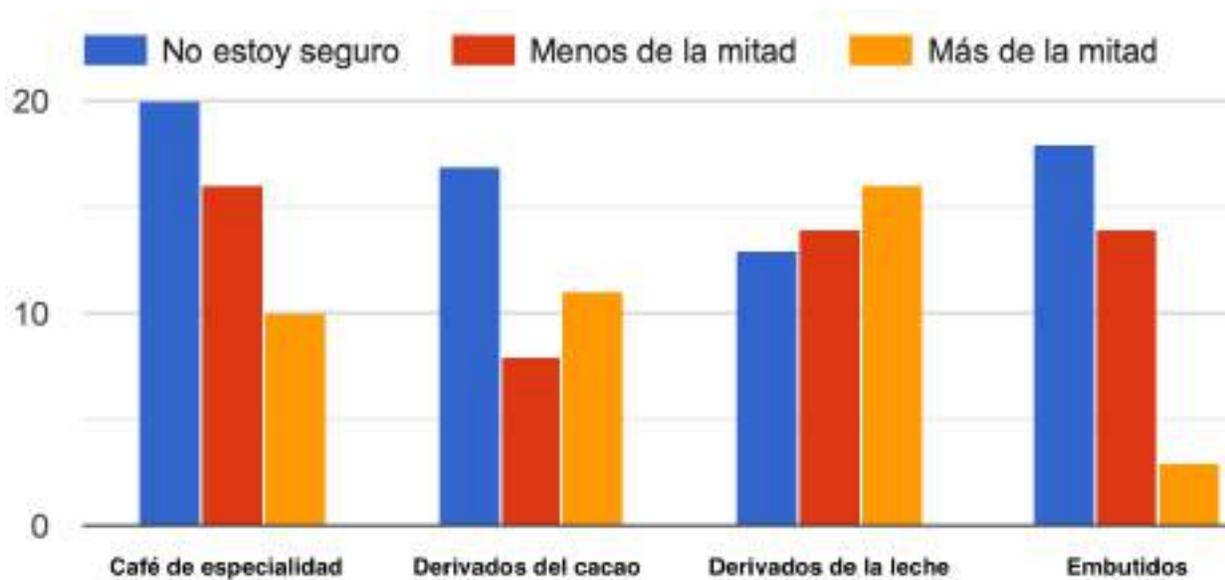
### Vínculos comerciales con productores locales

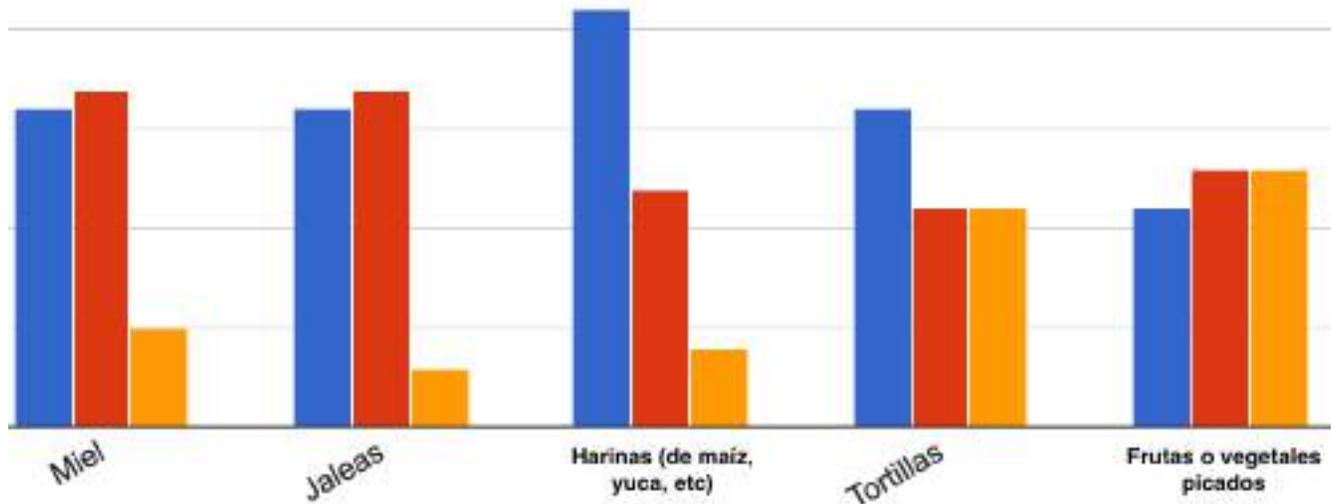
Para cada familia de productos agropecuarios y de valor agregado, se preguntó al encuestado si sabía cuánto provenía de productores locales o de la feria del agricultor, dando las opciones ‘no estoy seguro’, ‘menos de la mitad’ y ‘más de la mitad’ (ver ejemplo en el anexo 6). Los resultados permiten identificar algunos productos cuya compra es funcional a nivel local, tales como los huevos, las frutas y las carnes avícola, de res y de cerdo. Para varios tipos de productos, se evidencia una tendencia que indica que los establecimientos turísticos no conocen de donde provienen los productos (en particular aquellos donde la barra azul es más alta), lo que confirma los resultados de la fases de prueba y piloto.





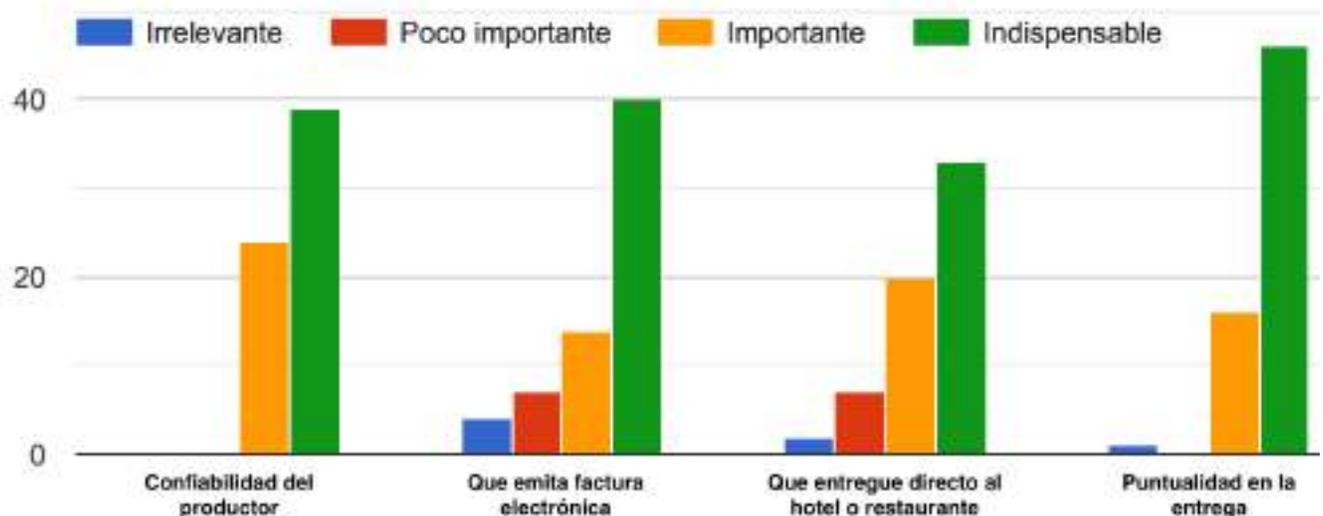
Esta tendencia es mucho más marcada en los productos de valor agregado:

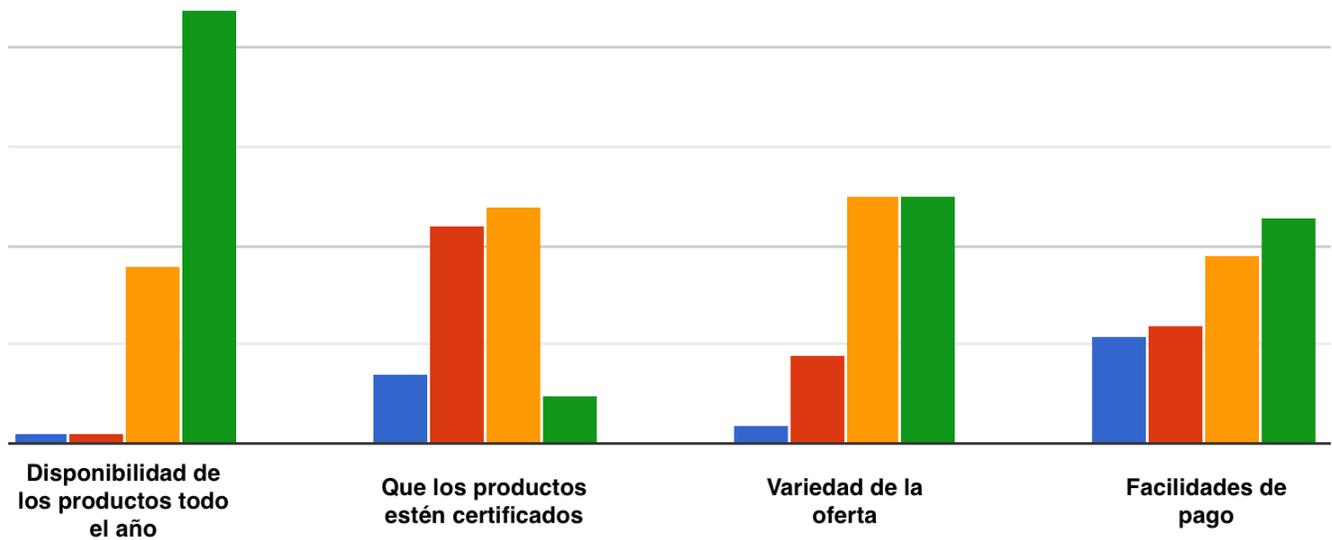




Seguidamente se preguntó sobre la relevancia de los atributos de los productores locales, usando la misma escala de irrelevante a indispensable y la siguiente lista: confiabilidad del productor, que emita factura electrónica, que entregue directo al hotel o restaurante, puntualidad en la entrega, disponibilidad de los productos todo el año, que los productos estén certificados, variedad de la oferta y facilidades de pago (pago con tarjeta o a plazos).

De nuevo, fue imposible determinar los más relevantes, debido a que los encuestados escogieron la mayoría de atributos como importantes o indispensables:





Aquí se repite el resultado de la poca relevancia de las certificaciones y se empieza a notar que la variedad de la oferta de productos y las facilidades de pago que ofrecen los productores locales no son tan relevantes como otros atributos. Estos atributos de los productores locales también se analizaron más en detalle durante las entrevistas semi estructuradas.

## Entrevistas semi estructuradas

### Caracterización de los establecimientos turísticos

Siguiendo la metodología, en particular las técnicas de muestreo de conveniencia y propositiva, la gran mayoría de las 27 entrevistas se realizaron a hospedajes que ofrecen servicios de alimentación: 19 hospedajes con restaurante(s), 3 hospedajes que sólo ofrecen desayuno, 3 atracciones turísticas que ofrecen servicios de alimentación y 2 hospedajes sin servicio de alimentación. Con la siguiente distribución geográfica, abarcando satisfactoriamente los 5 cantones principales del área de estudio:

## Cantón

27 responses

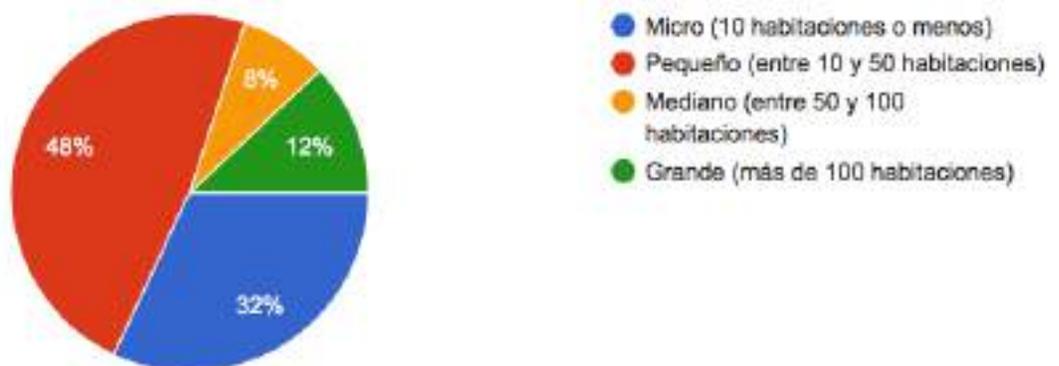


En cuanto al tamaño de los hospedajes, la proporción de participación de los grandes aumentó del 6.5% al 12% respecto a la encuesta en línea, ya que se hizo un esfuerzo mayor por incluirlos en esta fase de entrevistas debido a su vital importancia para la demanda de productos agropecuarios.

Sin embargo, es de notar que la mayor parte de hospedajes entrevistados son micro y pequeños:

## Si es hospedaje, seleccione el tamaño:

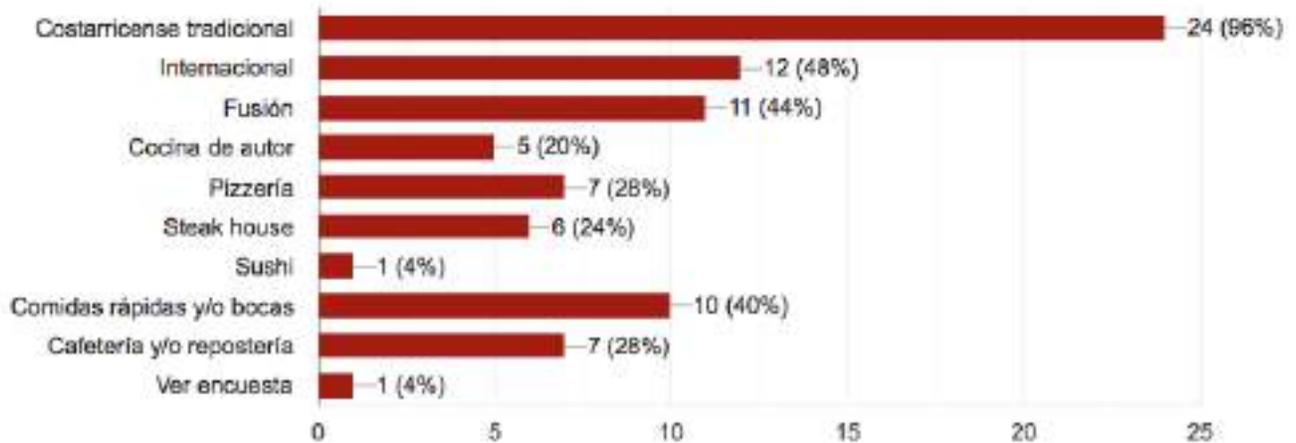
25 responses



Respecto a las áreas de alimentación y restaurantes, se distribuyen en pequeños (29.6%), medianos (40.7%) y grandes (18.5%), y estos son los tipos de comida que sirven:

## Tipos de comida que sirve:

25 responses



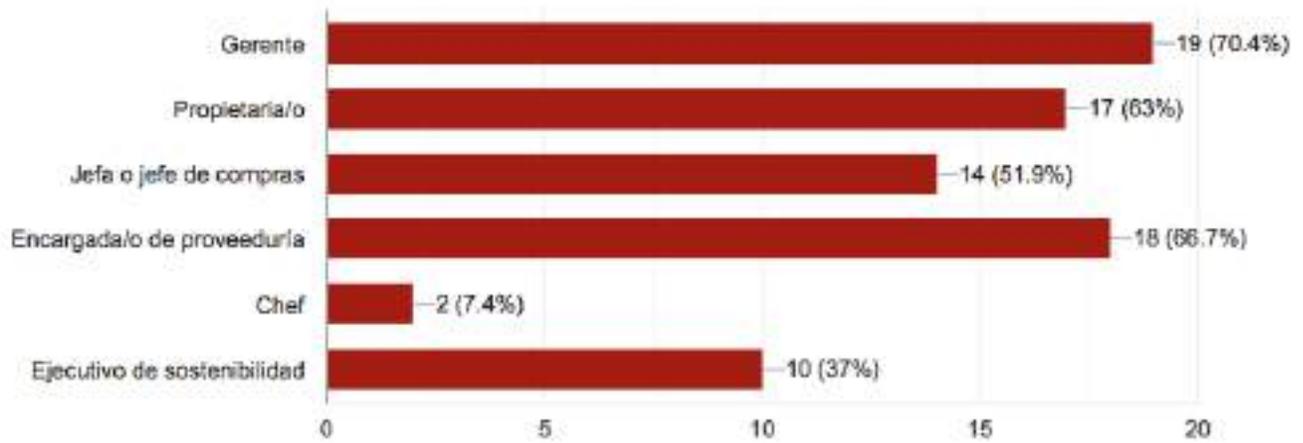
El hecho que las áreas de alimentación sean más grandes que los hospedajes indica que en general los hospedajes tienen restaurantes abiertos al público y por consiguiente con una capacidad superior a la cantidad máxima de huéspedes que pueden alojar. Esta característica será relevante al momento de medir los volúmenes de consumo por tipo de establecimiento, ya que lo que cuenta es el tamaño de las áreas de alimentación y no necesariamente el tamaño del establecimiento.

### Patrones de consumo de productos agropecuarios

Para reflejar mejor los múltiples cargos que puede tener una misma persona, sobre todo en establecimientos micro y pequeños (que representan la mayoría de la muestra), así como en algunos medianos, se preguntó al entrevistado qué cargos ocupaba, usando una *checklist*.

## ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?

27 respuestas

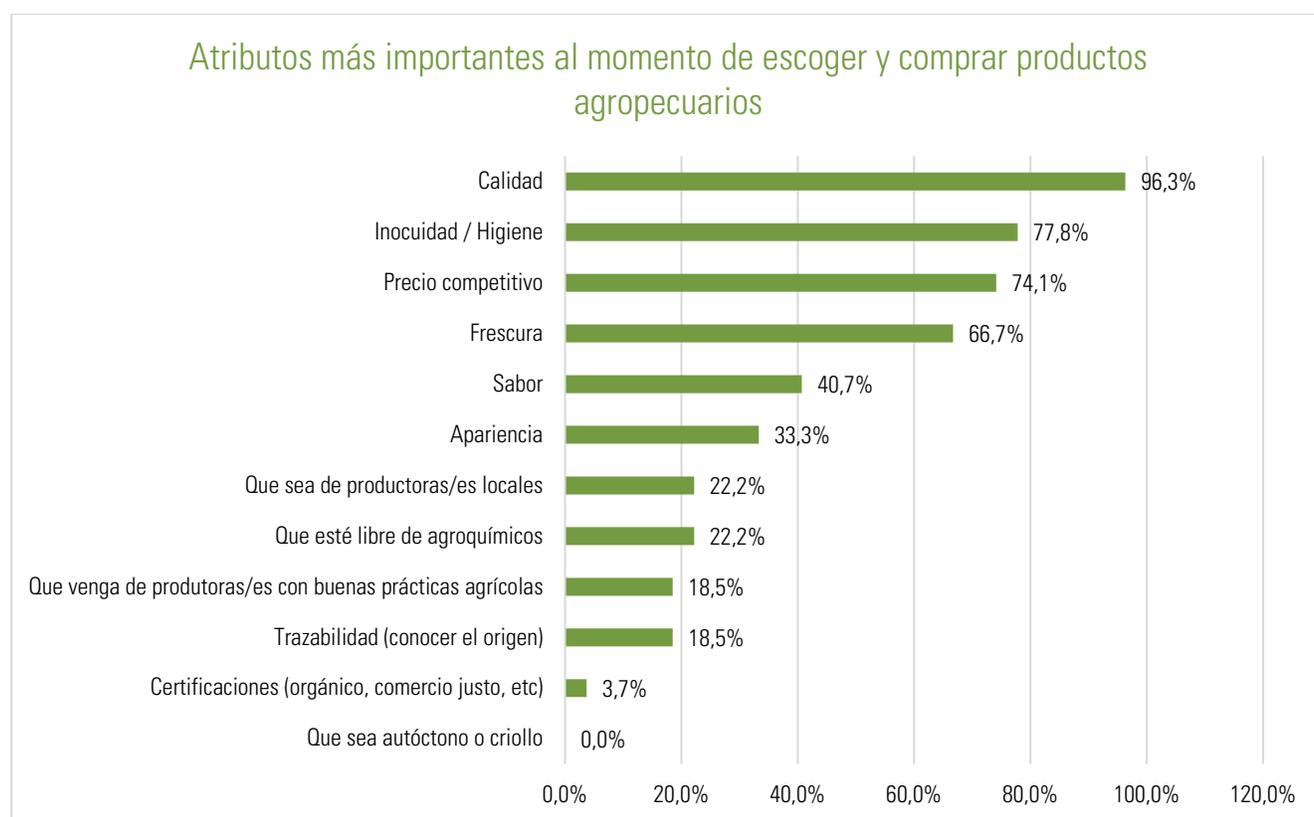


Este dato confirma que los gerentes y propietarios suelen ser también jefes de compra o encargados de proveeduría. Teniendo presente este hecho, los procesos de toma de decisiones se pueden categorizar por tamaño del establecimiento:

- **Establecimientos micro y pequeños:** El gerente y/o propietario en general cumple el rol de encargado de proveeduría, jefe de compras y algunas veces chef o jefe de cocina. En estos casos, el proceso de decisiones es relativamente simple, pues el gerente o propietario es quien decide qué comprar y a quién. En algunas ocasiones se consulta al chef o jefe de cocina.
- **Establecimientos medianos:** En su mayoría tienen la figura de jefe de compras o encargado de proveeduría, una persona que tiene bajo su responsabilidad las compras de productos agropecuarios para el establecimiento. En general, el jefe de compras responde a la solicitud del chef y/o necesidades del menú, buscando y pre seleccionando proveedores que puedan entregar los productos requeridos. Una vez los productos son aprobados por el chef o jefe de cocina, el jefe de compras solicita el visto bueno a la gerencia, quien tiene la última palabra.
- **Establecimientos grandes:** Cuentan con un departamento de proveeduría que se encarga de la compra de productos agropecuarios. El departamento tiene en cuenta las solicitudes del chef y del menú, pero tiene más autonomía al momento de escoger los productos y los proveedores. En general, gerencia sólo firma y

aprueba. Estos establecimientos tienen políticas de proveeduría por escrito, trabajan con contrato y ocasionalmente efectúan inspecciones a las fincas de productores para garantizar la inocuidad y calidad de los productos.

Para resolver el inconveniente encontrado durante la encuesta en línea, donde la mayoría de encuestados escogió que la mayoría de atributos de los productos agropecuarios eran importantes o indispensables, durante las entrevistas semi estructuradas se hizo una pregunta usando la lista de atributos, pero solicitando a los entrevistados que escogieran los más importantes con un mínimo de 3 y un máximo de 5 atributos. Los resultados se presentan a continuación, teniendo en cuenta que al menos la mitad de los entrevistados tuvieron dificultad al momento de escogerlos, ya que consideraron que había más de 5 atributos que eran muy importantes o indispensables.



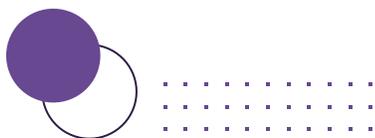
Al corroborar y mejorar la precisión de los resultados de la encuesta en línea, se puede concluir que, al menos para los hospedajes, los atributos más importantes al momento de comprar productos agropecuarios son la calidad (96.3%), la inocuidad e higiene (77.8%) y el precio competitivo (74.1%). La enorme relevancia de la calidad y el precio competitivo era un resultado esperado, con base en los resultados de las fases de prueba y piloto, pero la gran importancia de la inocuidad / higiene fue inesperada. Por otro lado, se confirma que los atributos 'autéctono o

criollo' (0%) y las certificaciones (3.7%) son irrelevantes o poco importantes al momento de escoger un producto agropecuario.

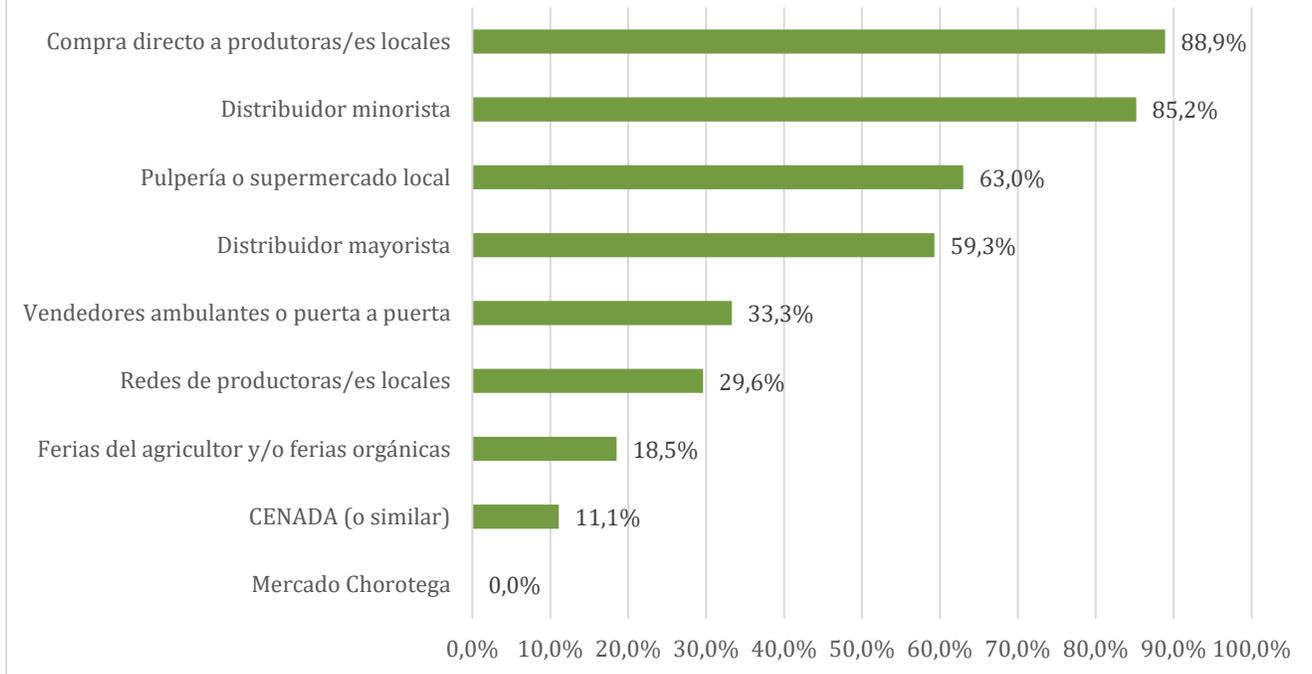
Durante el proceso de entrevistas, se hizo evidente que además de las certificaciones, la trazabilidad (18.5%), que provenga de productores con buenas prácticas agrícolas (18.5%), que provenga de productores locales (22.2%) y que esté libre de agroquímicos (22.2%), son atributos deseables, pero no indispensables. Esto debido a que, a pesar de ser considerados importantes, no es realista exigir estos atributos a los productores o proveedores, principalmente porque es imposible determinarlos con certeza (trazabilidad, libre de agroquímicos), hay pocos productos así en el mercado (certificaciones) o son demasiado caros (orgánico). Por último, atributos como el sabor, la apariencia y la frescura fueron asociados con la calidad, o en otras palabras, los entrevistados manifestaron que un producto de buena calidad tiene buen sabor, buena apariencia y es fresco.

Es importante resaltar que, a mayor volumen de consumo, más importante es el precio. Por ende, establecimientos medianos y grandes dan mucha más importancia al precio, por encima de otros aspectos como la calidad y la frescura. Esto responde al hecho que al comprar volúmenes tan grandes, pequeñas variaciones de precio representan gastos o ahorros significantes. Por otra parte, los establecimientos micro y pequeños dan más importancia a la calidad que el precio, y están dispuestos a pagar un poco más por un producto que sea orgánico o provenga de un productor local o con buenas prácticas agrícolas, algo que no sucede con los medianos y grandes.

Con el fin de identificar los canales de compra más importantes, para cada canal en la lista, se preguntó al entrevistado si lo utilizaba frecuentemente o no, sin importar los volúmenes de compra. Como resultado, se identificaron los canales de compra más utilizados por los establecimientos:



### Canales de compra más utilizados para adquirir productos agropecuarios



El funcionamiento de los cuatro canales más utilizados se expone a continuación:

- Compra directa a productores locales (88.9%): Es el más utilizado, aunque los volúmenes de compra son los más bajos. Normalmente, el productor local establece una relación comercial informal con el establecimiento turístico. A veces el productor entrega directamente al establecimiento y a veces alguien del establecimiento se desplaza a la finca del productor, sin una frecuencia determinada. El pago es contra entrega en efectivo y no siempre se emite una factura electrónica o timbrada de régimen simplificado. Este canal presenta enormes oportunidades de mejora, principalmente en los aspectos de formalización, servicio al cliente, disponibilidad de los productos todo el año y facilidades de entrega a los establecimientos.
- Distribuidores minoristas (85.2%): Consiste en un pequeño distribuidor que toma los pedidos por teléfono o por WhatsApp y realiza entregas dos o tres veces por semana, en días establecidos, directo a los establecimientos. Las ventajas de este canal son que siempre hay factura electrónica o timbrada, que la entrega es constante (sin faltas) y que se ofrece una gran variedad de productos agropecuarios. Esta opción es atractiva para los establecimientos, ya que en un sólo pedido consiguen la mayoría de productos

agropecuarios que necesitan, a un precio razonable y de una calidad aceptable. Los distribuidores traen la mayoría de los productos de CENADA o de otros mercados de mayoreo, y en algunos casos compran directo a los productores en varias zonas de Costa Rica (principalmente Sarchí, Zarcero y Cartago). Este canal representa el grueso de la comercialización de productos agrícolas, específicamente de frutas, verduras y hortalizas.

- Supermercado local (63%): Se usa para complementar la compra directa a productores locales y a los minoristas, normalmente cuando se acaban los productos antes de la próxima entrega del minorista. Los establecimientos micro y pequeños también usan este canal para los granos básicos. Siempre hay factura electrónica pero no siempre hay entrega directa al establecimiento.
- Distribuidores mayoristas (59.3%): Son principalmente Mayca y Belca, quienes toman los pedidos por teléfono o a través de un agente local y entregan de una a tres veces por semana. Siempre hay factura electrónica y puntualidad en la entrega. Los establecimientos medianos y grandes tienden a usar mayoristas para comprar granos básicos.

Respecto a los productos avícolas y cárnicos, se identificó una tendencia a comprar en tiendas avícolas o carnicerías pequeñas (que algunas veces podrían considerarse como productores locales o como el equivalente a una pulpería o supermercado local), o a través de distribuidoras pequeñas especializadas locales o regionales (que podrían calificarse como distribuidores minoristas). En cuanto a los demás canales, se puede descartar el Mercado Chorotega (0%), aunque al ser un canal nuevo, es posible que tome importancia en el futuro cercano. Muy pocos establecimientos van a las ferias del agricultor (18.5%), en su mayoría establecimientos micro. Los establecimientos pequeños, medianos y grandes citaron repetidamente los altos precios, la mala calidad y la poca cantidad de los productos en la feria del agricultor, resaltando el hecho que en estas ferias participan mayormente intermediarios y no productores locales. Otros canales poco utilizados son las redes de productores locales (29.6%) y los vendedores ambulantes o puerta a puerta (33.3%), con la importante anotación que la única red de productores locales que se identificó durante el estudio de demanda fue la Asociación de Productores Agrícolas Ambientalistas de Bijagua de Upala (ASOPAABI), que será objeto de un análisis más detallado en el Producto 4 de la presente consultoría (en el cual se estudian los intermediarios). Por último, si bien CENADA sólo obtuvo el 11.1%, es porque muy pocos establecimientos hacen el viaje en persona a CENADA para realizar las compras. En efecto, las entrevistas indican

que la mayoría de productos agropecuarios pasan por CENADA en su trayecto desde el productor hasta el establecimiento turístico, específicamente los productos que se adquieren a través de distribuidores minoristas.

En el aspecto de canales de compra se alcanzó saturación temática rápidamente. A partir de la sexta entrevista, los patrones de uso de canales de compra se hicieron repetitivos y se mantuvieron así hasta el final, cuando se abarcó toda el área de estudio. Lo único nuevo que se encontró fue el caso de ASOPAABI en Bijagua, que tiene vínculos comerciales sólidos con varios establecimientos turísticos en Bijagua y Upala, donde la mayoría son micro y pequeños. También quedó en evidencia que los establecimientos turísticos no utilizan canales de compra digitales, tales como portales de *e-commerce*, *apps* o *marketplaces*, al menos no de forma frecuente. La viabilidad de los canales de mercado digitales será analizada en el Producto 4 de la consultoría.

### Volúmenes de consumo de productos agropecuarios

Si bien es cierto que el consumo de productos cárnicos tiende a ser el más importante en relación a costos, en términos de volumen los más importantes son las frutas y los granos básicos. Durante cada entrevista se solicitó al entrevistado escoger los tres productos agropecuarios que más compra, medido en volumen (unidades, kilos, quintales, etc.). Para cada producto escogido se solicitó el volumen de compra mensual y la frecuencia de compra en temporadas alta y baja. En general, los establecimientos pequeños y medianos llevan registro escrito o conocen de memoria estos datos, mientras que los micro no saben ni llevan registro, y los grandes cuentan con sistemas sofisticados para gestionar el inventario. Las siguientes tablas son de elaboración propia con base en la información recopilada durante las entrevistas semi estructuradas. Las tablas presentan los volúmenes de compra recientes para los productos agrícolas más demandados por parte de los establecimientos turísticos entrevistados, así como detalles sobre los canales y la frecuencia de compra:

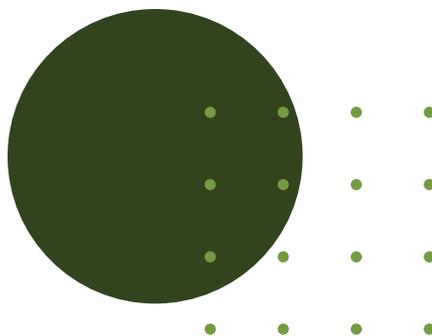


Tabla 2: Volúmenes demandados de piña por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Piña		Medida: Unidad		Tipo: Fruta				
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen	Frecuencia	Volumen	Frecuencia	
Heliconias Rainforest Lodge	Micro	Pequeño	Ocas	80	Semanal	20	Semanal	Directo al productor
Finca Verde Lodge	Micro	Pequeño	No	120	Semanal	60	Semanal	Directo al productor
Casitas Tenorio B&B	Micro	Pequeño	No	60	Semanal	24	Semanal	Directo al productor
Hotel Campo Verde	Pequeño	Pequeño	No	40	Dos por semana	15	Dos por semana	Minorista
Aguas Bravas	Micro	Mediano	No	200	Diario	10	Diario	Supermercado local
La Quinta de Sarapiquí	Pequeño	Mediano	No	220	Semanal	80	Semanal	Minorista
Hotel Natural Lodge Caño Negro	Pequeño	Mediano	Ocas	60	Semana	16	Semana	Minorista
Hotel Las Colinas	Pequeño	Mediano	Ocas	100	Dos por semana	25	Semanal	Minorista
Hotel La Carreta	Pequeño	Mediano	Freq	48	Semanal	32	Semanal	Minorista y directo al productor
Hacienda Pozo Azul	Pequeño	Grande	Ocas	290,000 colones *	Semanal	150,000 colones *	Semanal	Minorista y productores locales
Arenal Manoa	Grande	Grande	Ocas	640	Semanal	400	Semanal	CENADA

\* Información no disponible por unidad

Tabla 3: Volúmenes demandados de papaya por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Papaya			Medida: Unidad		Tipo: Fruta			
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen mensual	Frecuencia	Volumen mensual	Frecuencia	
Casitas Tenorio B&B	Micro	Pequeño	No	60	Semanal	20	Semanal	Minorista
Hotel Campo Verde	Pequeño	Pequeño	No	24	Dos por semana	15	Dos por semana	Minorista
La Quinta de Sarapiquí	Pequeño	Mediano	No	220	Semanal	80	Semanal	Minorista
Hotel Las Colinas	Pequeño	Mediano	Ocas	120	Dos por semana	20	Semanal	Minorista

Tabla 4: Volúmenes demandados de banano por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Banano			Medida: Unidad		Tipo: Fruta			
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen mensual	Frecuencia	Volumen mensual	Frecuencia	
Hotel Campo Verde	Pequeño	Pequeño	No	120	Dos por semana	48	Dos por semana	Minorista
La Quinta de Sarapiquí	Pequeño	Mediano	No	1800	Semanal	400	Semanal	Minorista
Arenal Oasis Ecolodge	Pequeño	Mediano	No	8000	Semanal	4000	Semanal	Directo al productor

Tabla 5: Volúmenes demandados de tomate por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Tomate		Medida: Kilo		Tipo: Verdura				
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen mensual	Frecuencia	Volumen mensual	Frecuencia	
Casitas Tenorio B&B	Micro	Pequeño	No	24	Semanal	6	Semanal	Minorista
Río Celeste Hideaway	Pequeño	Pequeño	Ocas	120	Dos por semana	40	Dos por semana	Minorista
La Quinta de Sarapiquí	Pequeño	Mediano	No	240	Semanal	20	Semanal	Minorista
Hotel Natural Lodge Caño Negro	Pequeño	Mediano	Ocas	60	Semanal	6	Semanal	Minorista
Hotel Wilson Tulipán	Pequeño	Mediano	Ocas	80	Semanal	40	Semanal	Minorista
Hotel La Carreta	Pequeño	Mediano	Freq	80	Semanal	60	Semanal	Minorista
Hacienda Pozo Azul	Pequeño	Grande	Ocas	150,000 colones *	Semanal	80,000 colones	Semanal	Minorista
Arenal Manoa	Grande	Grande	Ocas	360	Semanal	220	Semanal	CENADA

\* Información no disponible por kilo

Tabla 6: Volúmenes demandados de arroz por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Arroz		Medida: Kilo		Tipo: Grano				
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen mensual	Frecuencia	Volumen mensual	Frecuencia	
Finca Verde Lodge	Micro	Pequeño	No	170	Semanal	84	Semanal	Supermercado local
Hotel Lavas Tacotal	Pequeño	Pequeño	No	144	Semanal	72	Semanal	Supermercado local
Arenal Oasis Ecolodge	Pequeño	Mediano	No	80	Semanal	40	Semanal	Mayorista
Hotel Wilson Tulipán	Pequeño	Mediano	Ocas	130	Semanal	85	Semanal	Mayorista
Hotel Natural Lodge Caño Negro	Pequeño	Mediano	Ocas	200	Semanal	40	Semanal	Supermercado local
Arenal Vida Campesina	Micro	Grande	Ocas	240	Semanal	150	Semanal	Mayorista

Tabla 7: Volúmenes demandados de frijoles por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Producto: Frijoles			Medida: Kilo		Tipo: Grano			
Establecimiento	Tamaño	Restaurante	Eventos	Temporada alta		Temporada baja		Canal
				Volumen mensual	Frecuencia	Volumen mensual	Frecuencia	
Finca Verde Lodge	Micro	Pequeño	No	40	Semanal	24	Semanal	Supermercado local
Arenal Oasis Ecolodge	Pequeño	Mediano	No	40	Semanal	20	Semanal	Mayorista
Hotel Wilson Tulipán	Pequeño	Mediano	Ocas	80	Semanal	40	Semanal	Mayorista
Arenal Vida Campesina	Micro	Grande	Ocas	300	Semanal	120	Semanal	Mayorista

En un principio, se intentó preguntar por la variedad específica de cada producto, pero los entrevistados no conocían esta información y en general aceptan cualquier variedad que les venda el productor o proveedor. Por esta razón, cada una de estas tablas representa el consumo de un producto genérico. En esta etapa de la consultoría no es esencial tener la información desglosada por variedad, ya que el objetivo es entender los patrones de consumo y volúmenes en general, específicamente para los productos más demandados. El estudio más detallado de los volúmenes, así como la estimación de la demanda global de cada producto, serán parte del Producto 4 de la consultoría.

Las verduras y hortalizas son también importantes, pero pocas veces fueron escogidas como los productos más consumidos por los establecimientos turísticos. Otros productos que fueron mencionados como relevantes son: **sandía, mango, fresas, guanábana, melón, maracuyá, plátano, yuca, papa, lechuga, ayote, palmito, cebolla, perejil, culantro, queso, huevos, carne avícola y carne de res.** Todos estos productos están en las listas de compras y su consumo por parte de los establecimientos turísticos será analizado en detalle en el Producto 4 de la consultoría. Cabe resaltar que, como fue anticipado en las fases de prueba y piloto, es difícil obtener la información de los volúmenes de compra por producto. El objetivo era recopilar esta información durante las entrevistas para diez productos por cada establecimiento, lo que en la práctica fue un gran reto. Primero, porque menos de la mitad de

los entrevistados tenía información tan detallada, y segundo, porque recopilar esta información por producto hacía la entrevista considerablemente más larga.

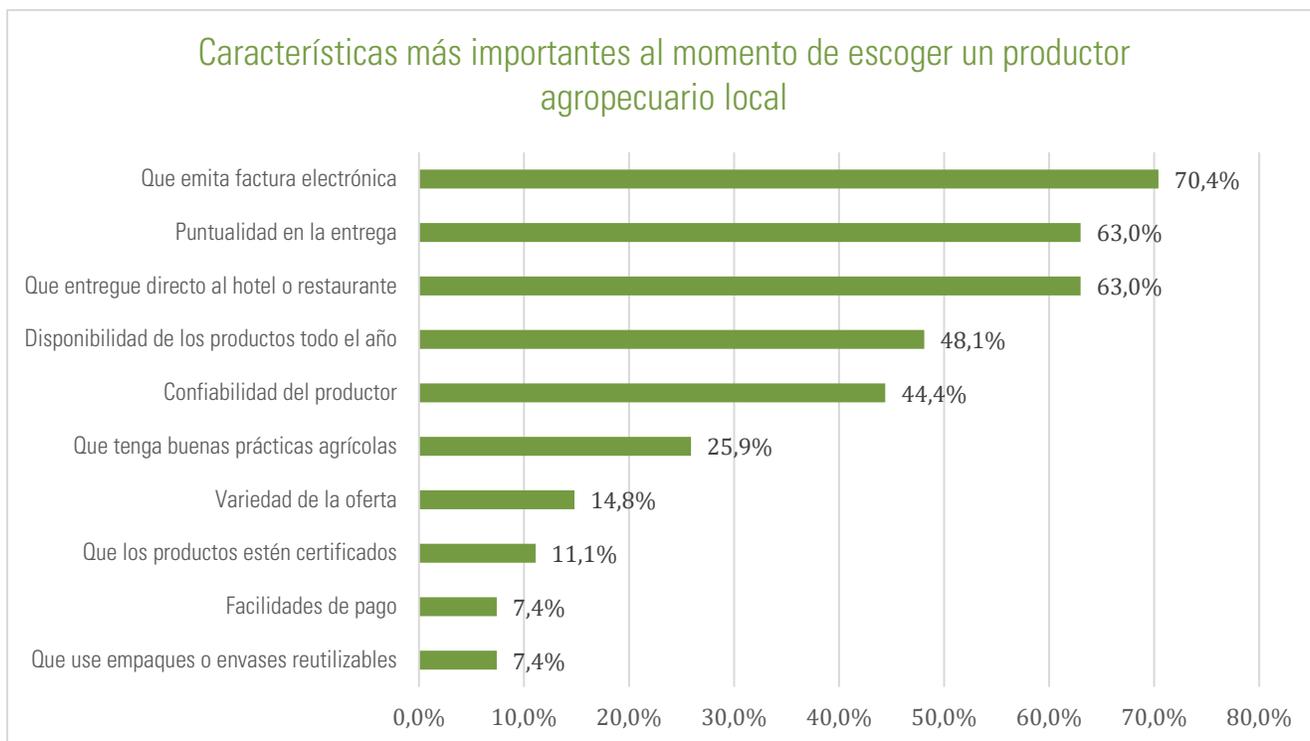
De estos datos se puede concluir que:

- No hay una correlación clara entre el tamaño del establecimiento o del restaurante y los volúmenes de compra, lo cual indica que debe haber otras variables en juego (geografía, tipo de comida que sirve el restaurante, gustos de los gerentes o propietarios, etc.).
- El hecho de organizar eventos parece incrementar los volúmenes de compra, pero se necesitarían más datos para identificar si hay una correlación fuerte y si se puede medir este aumento en porcentaje.
- La diferencia de volúmenes entre temporada alta y baja es significativa y relativamente constante para todos los tamaños de establecimientos y áreas de alimentación. La mayoría de volúmenes disminuyen entre 40% y 60% en temporada baja.
- A pesar de esto, la frecuencia de compra se mantiene constante, lo que indica que ésta depende del proveedor o canal de compra y no del tipo de producto, su estacionalidad o la temporada turística. En efecto, en temporada baja se mantienen la frecuencia de compra, pero se reduce el volumen.
- Hay una marcada tendencia en los canales de compra utilizados por producto y por tamaño de establecimiento, lo que permite identificar patrones. Por ejemplo, los establecimientos micro tienden a comprar las frutas directamente a productores locales, mientras que los pequeños tienden a comprar los granos básicos en el supermercado local y los medianos y grandes a un mayorista.
- Se puede verificar la fuerte presencia de distribuidores minoristas en el mercado de productos agrícolas, lo que corrobora la información sobre canales de compra recopilada con la encuesta en línea y durante las entrevistas semi estructuradas.

### Vínculos comerciales con productores locales

Para identificar los atributos más importantes requeridos por los establecimientos turísticos para trabajar directamente con productores locales, se presentó la lista de atributos y se solicitó a los entrevistados que escogieran los tres más importantes o indispensables. La emisión de factura electrónica es atributo más importante

(70.4%), específicamente para establecimientos medianos y grandes. Los micro y pequeños son más flexibles en este aspecto, ya que prefieren apoyar a los productores locales incluso cuando éstos no emiten factura electrónica.



Aquí se debe anotar que aunque la factura timbrada de régimen simplificado es válida (es formal y aceptada por el Ministerio de Hacienda), existe desconocimiento respecto a como registrar esas facturas como gastos en los diferentes sistemas de contabilidad. Una cantidad significativa de entrevistados manifestaron que no podían aceptar facturas timbradas porque después no podían reportar esas compras como gasto. Otros pocos concedieron que sí es posible pero que el proceso es tedioso, pues hay que ingresar cada factura de forma manual, por lo que prefieren la factura electrónica. Este problema de desinformación pone en desventaja a los pequeños y medianos productores, que son los que más utilizan el régimen simplificado.

Los segundos atributos más importantes son la entrega directa a los establecimientos (63%) así como la puntualidad de la entrega (63%), otros aspectos en donde los productores locales fallan repetidamente, ya sea porque no ofrecen el servicio de entrega directa o por la falta de constancia con las entregas de los pedidos. Prácticamente todos los entrevistados criticaron la falta de constancia y algunas veces de seriedad, que al parecer es típica de los productores locales. Debido a que los establecimientos turísticos tienen clientes todos los días, es un problema enorme cuando los proveedores no entregan el día previsto, entregan incompleto o simplemente no entregan. Con

menor grado de importancia, vemos los atributos de la confiabilidad del productor (44.4%) y de la disponibilidad de productos todo el año (48.1%), éste último importante principalmente para establecimientos medianos y grandes o que tienen un menú fijo.

Corroborando los resultados de la encuesta en línea, se concluye que los aspectos como buenas prácticas agrícolas (25.9%), certificaciones (11.1%) y empaque o envases reutilizables (7.4%) no son muy importantes ni indispensables para los establecimientos turísticos. Las mismas razones fueron citadas por los entrevistados, específicamente que no es realista exigir certificaciones a los productores y que no se puede tener certeza sobre las buenas prácticas agrícolas. La variedad de la oferta no es tan relevante (14.8%), lo que implica que la mayoría de establecimientos estarían dispuestos a trabajar con varios productores locales que entreguen algunos productos determinados, en lugar de seguir trabajando con un distribuidor que les entregue todo lo que necesitan en un sólo pedido. Esto siempre y cuando se alcancen las expectativas en cuanto a los atributos de producto (calidad, precio, inocuidad, etc.) y del productor (factura electrónica, entrega puntual, etc.) descritas como indispensables. Por último, las facilidades de pago, como por ejemplo pago con tarjeta o a plazos, no son relevantes, lo que implica que los productores pueden considerar cobrar contra entrega, en efectivo o por transferencia, y así contribuir a reducir sus problemas de flujo de caja y niveles de endeudamiento.

Respecto a lo que más se demanda, se pidió a los entrevistados que nombraran 10 productos agropecuarios que más compran a nivel local y 5 productos agropecuarios que actualmente compran fuera y que les gustaría comprar a nivel local. La siguiente table resume los resultados y es útil para identificar los productos con mayor potencial de mercado según los objetivos de Tu-MoDeLo:

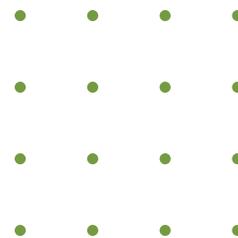


Tabla 8: Productos locales más demandados por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

Productos que los establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte...		
	Más compran a productores locales	Quisieran comprar a productores locales
Mencionados por casi todos los entrevistados	Plátano, piña y yuca	Plátano, papaya, piña, arroz y frijoles
Mencionados frecuentemente	Palmito y huevos	Banano y yuca
Mencionados más de una vez	Papaya, banano, limón, chile dulce y queso	Sandía, tomate, chile, cebolla, zanahoria y queso
Mencionados una vez	Papaya verde, sandía, naranja, guanábana, guayaba, cebolla, , ajo, hojas de plátano, cacao (semilla seca), papa, zanahoria, tomate, culantro, albahaca, menta, orégano, frijoles, maíz y carnes	Manzanas, uvas, kiwi, maracuyá, aguacate, ayote, chile dulce, chayote, albahaca, rúcula, hongos, limón, remolacha, brócoli, coliflor, espinaca, elote, maíz, lechuga, miel y carnes

Los resultados de esta tabla confirman la influencia de la cocina tradicional costarricense en la demanda de productos agropecuarios, ya que se evidencia de nuevo la relevancia de las frutas y los granos básicos. En particular, hay que destacar el potencial de mercado que tienen el arroz y los frijoles, que actualmente no se compran a productores locales, a pesar de que la demanda es altísima.

## Grupos focales

Se intentó organizar un grupo focal en cada polo turístico, con el objetivo de dar representación a los hospedajes micro y pequeños sin tener que entrevistarlos uno por uno. Muy pocos establecimientos en Río Celeste completaron la encuesta (6 de Upala y ninguno de Guatuso), por lo que se dio prioridad a las entrevistas individuales. En Arenal, con el apoyo de la cámara de turismo se identificaron y convocaron 7 establecimientos micro y pequeños, pero sólo llegó uno (Hotel Campo Verde), por lo que se transformó en entrevista individual. En Sarapiquí, con el apoyo del gestor turístico que trabaja para la Municipalidad de Sarapiquí y para la Cámara de Turismo de Sarapiquí (CATUSA), se identificaron y convocaron 13 establecimientos micro y pequeños, de los cuales 4 asistieron a una reunión de dos horas el día 25 de septiembre: Posada Andrea Cristina, Yatama Ecolodge, Titira Rainforest y Ecoguest House. A continuación se exponen los resultados principales del grupo focal:

- Todos los participantes eran gerentes o propietarios y al mismo tiempo jefes de compra de sus establecimientos. Ellos toman las decisiones sobre qué productos agropecuarios comprar y a quién.
- Los canales de compra más utilizados son: compra directo a productores locales, ferias del agricultor, supermercado local y distribuidor minorista. Ninguno compra a redes de productores locales (al parecer, no hay en Sarapiquí) ni a mayoristas.
- Los atributos indispensables de los productos agropecuarios son: calidad, apariencia, inocuidad / higiene y trazabilidad. Esto corrobora que el precio competitivo no es indispensable para los establecimientos micro.
- Hubo un consenso al afirmar que las certificaciones, buenas prácticas agrícolas y que sea libre de agroquímicos son atributos deseables, pero que no es realista exigirlos a los productores.
- Los productos agropecuarios más consumidos son las frutas y los granos básicos, principalmente para los desayunos.
- Los tres atributos indispensables para trabajar con un productor local son: confiabilidad, puntualidad en la entrega y que tenga buenas prácticas agrícolas. Corroborando los resultados de las entrevistas, se puede concluir que los establecimientos micro son más flexibles al momento de exigir factura electrónica o timbrada y no siempre requieren que se les haga entrega directa. Se destaca una contradicción respecto a las buenas prácticas agrícolas, ya que fue considerado un atributo indispensable, pero al mismo tiempo estuvieron de acuerdo en que no podía exigírsele a los productores.
- Todos recalcaron lo difícil que es para los emprendedores y las PYMEs, tanto en el sector agrícola como turístico, estar al día con todos los requerimientos legales, fiscales y tributarios en el país.

Si bien no se logró utilizar esta herramienta en toda el área de estudio, fue muy útil para recopilar información valiosa sobre los establecimientos micro y para entender mejor los problemas de informalidad en el mercado de productos agropecuarios. Específicamente, el grupo focal sirvió para reforzar el proceso de triangulación en el análisis de información, corroborando la validez de algunos resultados que se obtuvieron usando las otras herramientas (encuesta en línea, entrevistas y análisis de documentos).

## Análisis de documentos y fuentes complementarias

En esta etapa de la consultoría, la herramienta de análisis de documentos y fuentes complementarias se enfocó en las listas de compras de los establecimientos turísticos y de los menús de restaurantes de la Región Huetar Norte, así como los resultados de la encuesta sobre demanda de productos agropecuarios por parte de establecimientos turísticos en Guanacaste, diseñada y corrida por el CATIE.

### Listas de compras y menús

Se analizaron las listas de compras de: Casitas Tenorio B&B (sólo desayuno), Hotel Campo Verde (sólo desayuno), Hotel Lavas Tacotal (sólo desayuno), Tenorio Lodge (restaurante pequeño), Hotel Selva Verde Lodge (restaurante mediano), Hotel Tabacón (restaurante grande), Hacienda Pozo Azul (restaurante grande) y Hotel Tilajari (restaurante grande). El análisis arrojó los siguientes resultados:

- Los distribuidores minoristas tienen una presencia fuerte en el mercado y logran entregar, de forma constante, la mayoría de productos agrícolas, inclusive los que no son de temporada o no se producen en la Región Huetar Norte. A través de este canal se adquieren principalmente frutas, verduras y hortalizas.
- Algunos productos específicos se compran principalmente a productores locales, como lo son la piña, el banano, la papaya, los huevos y el queso.
- Los productos cárnicos y avícolas en general se compran a carnicerías o avícolas locales o a distribuidores pequeños especializados (locales o regionales). Esto corrobora el resultado que también se dio en las entrevistas.
- Los patrones de reducción del volumen de temporada alta a baja se mantienen constantes, entre el 40% y el 60% para la mayoría de productos, lo que también corrobora los resultados de las entrevistas.
- Los hoteles micro y pequeños tienen un consumo relativo mayor de frutas y granos básicos, posiblemente porque son utilizados para los desayunos.

El análisis de los menús no arrojó resultados inesperados o nuevos. En general, los ingredientes de los platos corresponden con la demanda de productos identificada en este estudio, a saber: frutas, verduras, hortalizas, granos básicos y cárnicos. En este aspecto es importante destacar que, según los resultados de las entrevistas, habitualmente los menús no son diseñados de acuerdo a la estacionalidad de los productos, cambian poco (una vez al año o cada dos años) y no toman en cuenta qué ingredientes se producen localmente.

Como un primer ejercicio de segmentación de la demanda, los patrones de consumo según las listas de compra analizadas se pueden dividir en función del tamaño del restaurante de los establecimientos turísticos:

- Establecimientos que sólo ofrecen desayuno (Casitas Tenorio B&B, Hotel Campo Verde y Hotel Lavas Tacotal): Las listas de compras son simples y se componen principalmente de frutas, granos básicos y algunas verduras. Esta es la lista exhaustiva de productos consumidos por los tres establecimientos: plátano, sandía, papaya, banano, piña, guayaba, fresa, maracuyá, naranja, manzana, cebolla, ajo, chile dulce, tomate, culantro, espinaca, brócoli, pepino, vainica, zanahoria, lechuga, papa, yuca, camote, miel, jalea, arroz, frijoles, huevos, leche y queso.
- Establecimientos con restaurante pequeño y mediano (Tenorio Lodge y Hotel Selva Verde): El nivel de complejidad de la lista aumenta, ya que se incluyen productos cárnicos, de valor agregado, y una variedad mayor de frutas, verduras, hortalizas y granos. Además de los productos que consumen los establecimientos que sólo ofrecen desayuno, estos establecimientos con restaurante pequeño o mediano consumen: camarones, tilapia, pollo, carne de res, carne de cerdo, embutidos, tortilla, palmito, queso amarillo, queso crema, queso mozzarella, queso tierno, yogurt, lentejas, alcachofas, maíz dulce, aguacate, ajo, apio, ayote, berros, brócoli, pera, carambola, cas, cebollín, chayote, coliflor, limón, mandarina, melón, mora, mango, manzana, perejil, rábano, remolacha, repollo, tamarindo, zuquini, berenjena, albahaca, camote, romero, rábano, guanábana, pejibaye, uchuva, estragón, cereza, uva, naranjilla, cas, sandía, tiquisque, granadilla, tomillo, cúrcuma y elote.
- Establecimientos con restaurante grande (Hacienda Pozo Azul, Hotel Tilajari y Hotel Tabacón): Son listas más elaboradas y con una cantidad elevada de productos. Después de analizar estas y todas las demás listas, se elaboró en una lista exhaustiva de productos demandados por hospedajes en la Región Huetar Norte, que se puede ver en el anexo 2 y forma parte de las fuentes complementarias de este estudio.

Es importante resaltar que estos son los productos consumidos y demandados por parte de establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte, pero no necesariamente producidos o comercializados por productores locales. Este aspecto, así como el estudio sobre los volúmenes de consumo y la estimación de la demanda global, serán objeto del Producto 4 de esta consultoría.

Resultados de la encuesta en línea a establecimientos turísticos de Guanacaste

Con el fin de entender mejor el potencial de demanda de productos agropecuarios producidos en la Región Huetar Norte, por parte de establecimientos turísticos de Guanacaste, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta diseñada y aplicada por la consultora encargada y que a la fecha han respondido 25 establecimientos. Para incorporar estos resultados de forma compatible con la metodología de este estudio, el análisis se divide en tres áreas relevantes: i) caracterización de los establecimientos, ii) patrones de consumo y iii) volúmenes de consumo. Se omitió el aspecto de los vínculos con productores locales, ya que la encuesta se limitó a productores ubicados en Guanacaste y por ende esta parte de los resultados no es relevante.

### Caracterización de los establecimientos turísticos

La mayoría de los 25 establecimientos turísticos son hospedajes con restaurante (52%), todo incluido (12%) o que sólo ofrecen desayuno (8%). Hay una baja participación de atracciones turísticas (8%) y restaurantes (8%).

#### Indicar el tipo de establecimiento:

25 responses



En cuanto al tamaño, de los 22 que ofrecen alojamiento, la mayoría son micro (13.6%) y pequeños (54.5%), mientras que aproximadamente 10% son medianos y 10% son grandes. Respecto al tamaño de las áreas de alimentación y restaurantes, de los 22 establecimientos que ofrecen servicios de alimentación, el 37.5% son medianos y el 29.2% son grandes. Además, aproximadamente el 13% son pequeños, lo que incluye también a los micro ya que esta categoría no fue incluida en la encuesta. El hecho que la mayoría de restaurantes sean medianos y grandes, a pesar

de que la mayoría de establecimientos son micro y pequeños, indica que el potencial de demanda de productos agropecuarios es significativo.

La procedencia de los turistas es similar a la de la Región Huetar Norte, con una ligera importancia relativa más alta para el mercado Norte Americano, lo que probablemente se explique porque Guanacaste es un destino de playa:

Procedencia de los turistas que alojan o comen en su establecimiento:



De nuevo, este es un factor a tomar en cuenta al momento de diseñar estrategias de promoción turística en el marco de la iniciativa Tu-MoDeLo, que en el caso de Guanacaste debe prestar más atención al mercado de Estados Unidos y Canadá. Por otra parte, las temporadas turísticas en Guanacaste sí son homogéneas:

Alta: Enero, febrero, marzo, abril y diciembre

Media: Julio y agosto

Baja: Septiembre y octubre

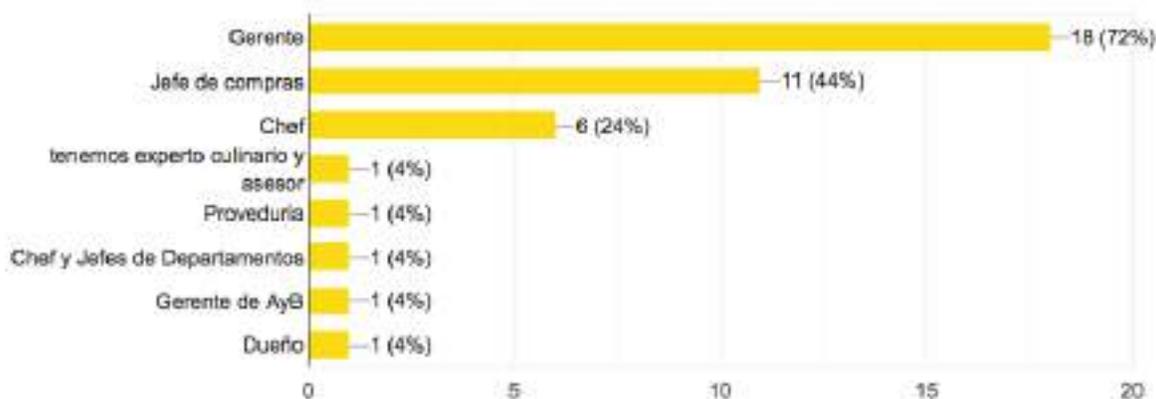
Aunque para los meses mayo, junio y noviembre es imposible determinar la temporada, lo que puede indicar que en estos meses las temporadas varían entre micro-destinos.

### Patrones de consumo de productos agropecuarios

La toma de decisiones sobre compras de productos agropecuarios depende sobre todo del gerente y del jefe de compras (o equivalente), y algunas veces también del chef. Este resultado es similar al encontrado en establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte.

Usualmente, quién(es) tiene(n) "la decisión de compra" de los productos agropecuarios en su empresa:

25 respuestas



En cuanto a los atributos más relevantes al momento de escoger un producto o proveedor, la mayoría de establecimientos turísticos encuestados considera como indispensables la calidad, la inocuidad y el sabor de los productos, así como la puntualidad en la entrega, la entrega directa y la factura electrónica por parte de los proveedores. Adicionalmente, la mayoría considera como importante el precio, la trazabilidad, la variedad y las certificaciones de los productos. De nuevo, los resultados están en línea con las preferencias de establecimientos en la Región Huetar Norte, con la notable diferencia en cuanto a la mayor importancia que reciben las certificaciones en Guanacaste. Este nivel de información no es suficiente para llegar a alguna conclusión, por lo que la influencia de las certificaciones en la demanda de productos agropecuarios en Guanacaste merece mayor atención durante las siguientes etapas de la iniciativa Tu-MoDeLo.

Respecto a los canales de compra, los resultados indican que los más utilizados son la compra directa a productores locales, las ferias del agricultor y las pulperías o supermercados locales. En menor medida, algunos establecimientos manifestaron que compran a distribuidores minoristas y mayoristas (particularmente Mayca y Belca) o que visitan el Mercado Chorotega o CENADA. No obstante, al igual que en la Región Huetar Norte, los resultados muestran que una parte importante de los productos agropecuarios pasan por CENADA antes de llegar a los establecimientos turísticos.

### Volúmenes de consumo de productos agropecuarios

La encuesta en línea no solicita información sobre volúmenes de compra, por lo que este aspecto no pudo analizarse.

## REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

Con el fin de informar la estrategia de creación de mecanismos e instrumentos de financiamiento para el turismo sostenible liderada por BIOFIN y Fundecooperación, esta consultoría busca entender mejor las necesidades de financiamiento de establecimientos turísticos de Guanacaste y la Región Huetar Norte, siempre en el marco de la iniciativa Tu-MoDeLo. El instrumento diseñado para levantar esta información fue una encuesta en línea, lo que permite alcanzar un gran número de establecimientos turísticos en ambas regiones sin tener que desplazarse ni incurrir en gastos excesivos de tiempo o recursos. Dicho instrumento también permite mantener homogeneidad en cuanto a la caracterización de los establecimientos turísticos y al análisis de los resultados, ya que se utilizó una metodología similar. Específicamente, se utilizaron los mismos criterios de tamaño y tipo de establecimiento, pero agregando otros aspectos empresariales relevantes para un análisis de finanzas. Sin embargo, la encuesta en línea presenta varias limitantes como instrumento de levantamiento de información. Primero, al usar la técnica de muestreo de conveniencia (enviar a invitación a llenar la encuesta a los establecimientos que completaron la encuesta de demanda) y los canales de divulgación masiva de Tu-MoDeLo y sus aliados, se genera un sesgo debido a que se da prioridad a establecimientos que ya están familiarizados con Tu-MoDeLo y *a priori* más interesados en temas de sostenibilidad. Segundo, es probable que una encuesta en línea de este tipo no sea respondida por establecimientos medianos o grandes que no tengan problemas para acceder a financiamiento, quienes no tienen incentivos para participar. Visto de otro modo, esta herramienta es ideal para recopilar información de establecimientos turísticos que están interesados en financiamiento y probablemente han tenido o tienen problemas para acceder a préstamos, créditos o inversión. Por ende, hay un sesgo importante y la participación de establecimientos micro y pequeños tiende a ser mayor, asumiendo que los medianos y grandes en general no tienen problemas de acceso a financiamiento y no estarían interesados en contestar la encuesta en línea.

Con esto en mente, se presentan los resultados de la encuesta sobre requerimientos de financiamiento, que a la fecha han completado 36 establecimientos turísticos de Guanacaste y la Región Huetar Norte (ver ejemplo de encuesta con respuestas y lista de encuestados en el anexo 8). Primero, se discuten aspectos de caracterización, en particular sobre las características empresariales relevantes para acceder a financiamiento (estructura legal, tamaño, años en el mercado, etc.). Segundo, se analiza la percepción de los establecimientos en cuanto a la dificultad del acceso a financiamiento, buscando identificar los instrumentos financieros más utilizados y las principales barreras de acceso a financiamiento. Por último, se estudian las necesidades actuales de financiamiento

y de capacitación en los establecimientos turísticos, haciendo énfasis en el objetivo de promover el turismo sostenible a través de innovaciones financieras.

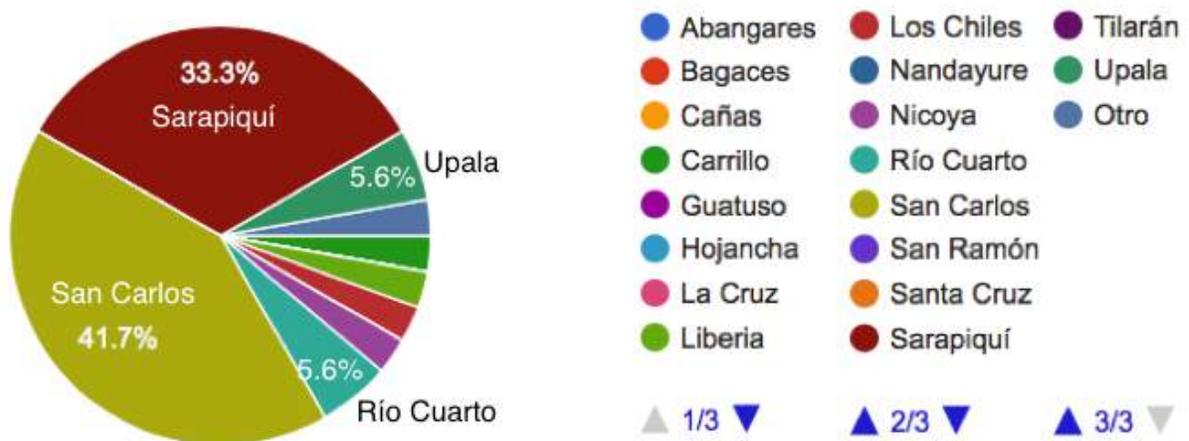
Debido a la poca influencia que tiene el equipo consultor de Pangea Sostenible sobre establecimientos turísticos en Guanacaste, fuera del área de este estudio, la divulgación hacia estos se hizo principalmente a través de los canales de Tu-MoDeLo. Desafortunadamente, sólo tres de los 36 establecimientos que respondieron la encuesta son de Guanacaste, por lo que no es recomendable generalizar los resultados de esta encuesta a Guanacaste. Al ser un trabajo en progreso, se decidió no excluirlos, mantener la encuesta en línea abierta e implementar estrategias para aumentar la tasa de participación en Guanacaste. Para el informe final, se espera poder analizar de nuevo la información, una vez se cuente con más representación de establecimientos turísticos en los diferentes cantones de Guanacaste.

### Caracterización de los establecimientos turísticos

La mayoría de los 36 establecimientos son de los cantones de San Carlos (41.7%) y Sarapiquí (33.3%), lo cual es una consecuencia directa de la técnica de muestreo y forma de divulgación escogidas. Al ya tener vínculos con establecimientos turísticos de estos polos turísticos, la tasa de participación es más alta.

#### Cantón:

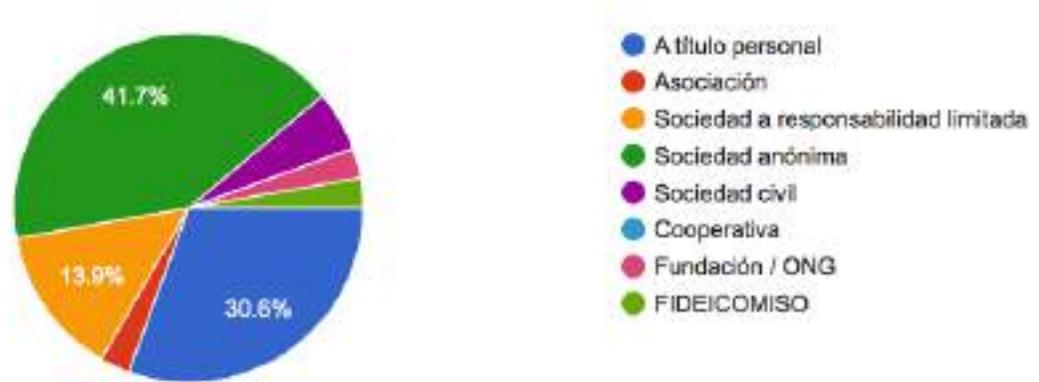
36 responses



Al igual que con la encuesta de compras de productos agropecuarios, hay una baja participación de los cantones de la Zona Norte Norte (solamente dos de Upala y uno de Los Chiles). En cuanto al tipo de establecimiento, 12 son hospedajes, 11 atracciones turísticas, 4 restaurantes y 9 'otros' (en su mayoría agencias de viajes, tour operadores y fincas). La mayoría son sociedades anónimas (41.7%) o de responsabilidad limitada (13.9%), mientras que una cantidad significativa opera a título personal (30.6%). Este es un hecho relevante que será discutido en las conclusiones, ya que los mecanismos financieros disponibles para empresas que operan a título personal tienden a ser limitados.

### Estructura legal:

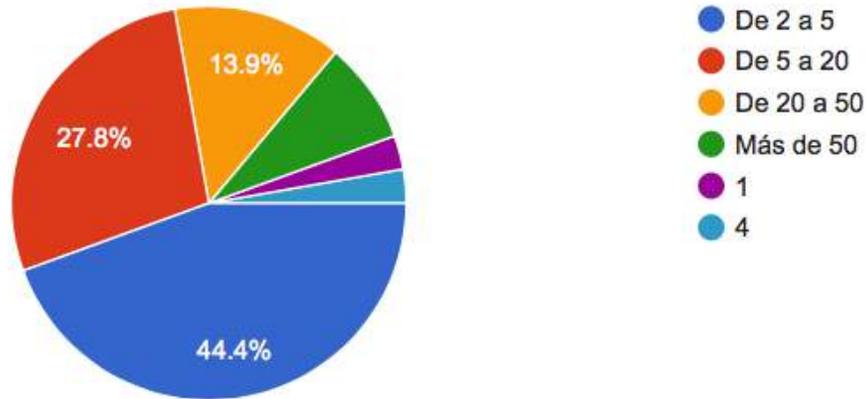
35 responses



La mayoría de los establecimientos son de tamaño micro o pequeño, con una fuerte participación de empresas familiares (69.4%). En cuanto a las etapas de desarrollo empresarial, los establecimientos están bien distribuidos entre las etapas semilla (5.6%), temprana (19.4%), de crecimiento (19.4%), de consolidación (22.2%) y de madurez (33.3%). Respecto al número de empleados en temporada alta y baja, es importante notar que en general se mantiene constante. Es decir, pocos hoteles tienen cambios drásticos de personal de una temporada a la otra. En particular, hay varios de los establecimientos micro y pequeños que no contratan personal en temporada baja, durante la cual solamente trabajan los socios. Sin embargo, estos resultados no permiten sacar conclusiones sobre el manejo de personal de los establecimientos entre las temporadas alta y baja, sino que se utilizan para medir el tamaño de los mismos.

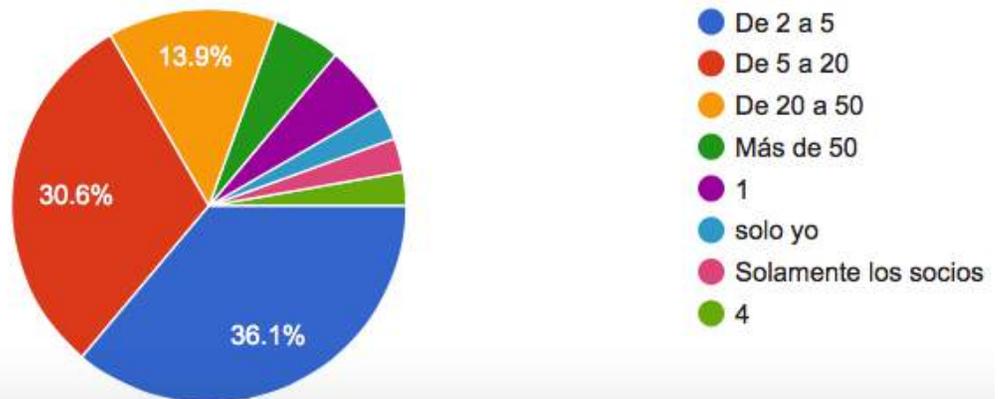
### Número de colaboradores a tiempo completo en temporada alta:

36 respuestas



### Número de colaboradores a tiempo completo en temporada baja:

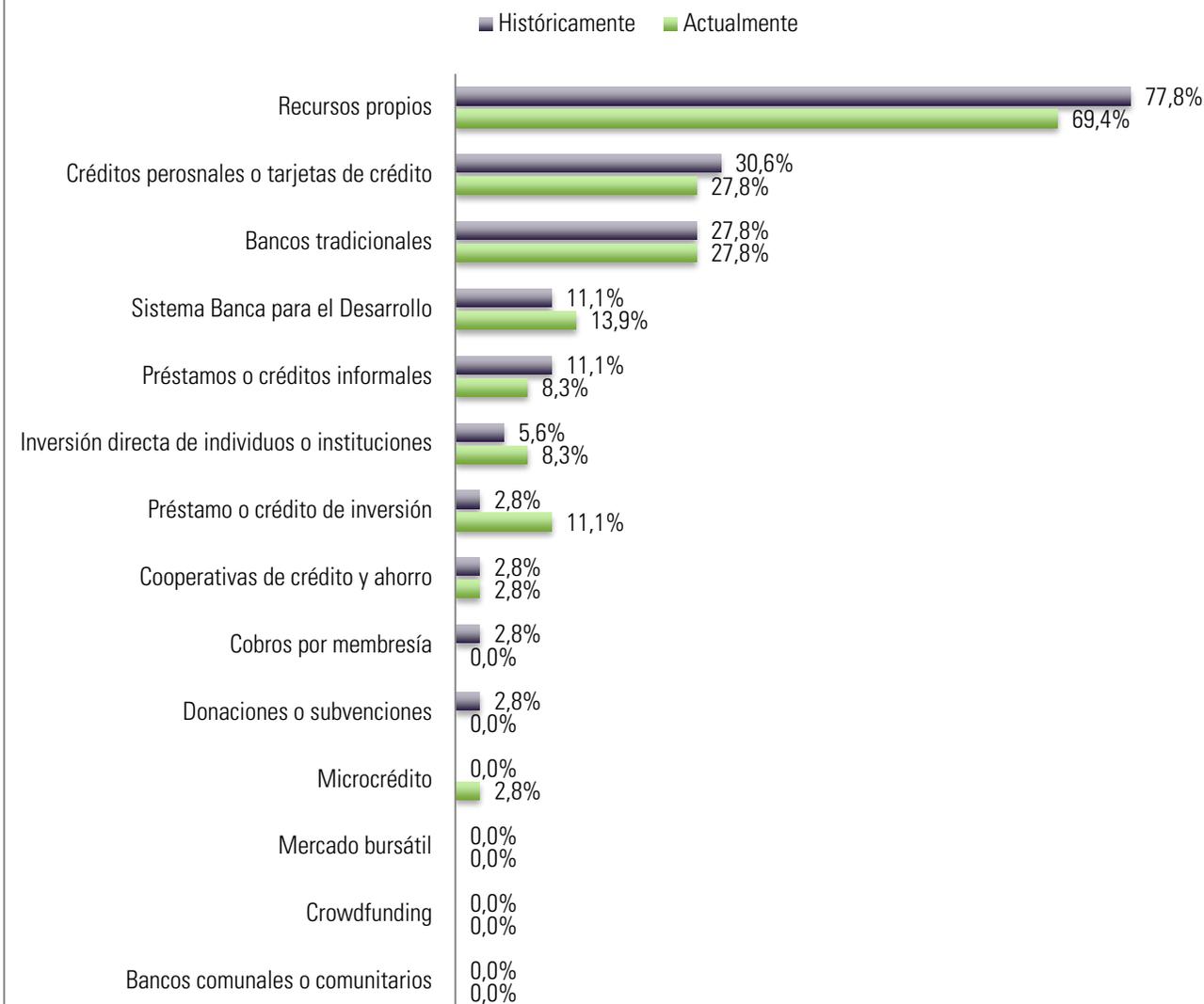
36 respuestas



### Acceso a financiamiento para establecimientos turísticos

Para entender mejor cómo se han financiado históricamente los establecimientos turísticos sujetos de este análisis, se presentó una lista de mecanismos e instrumentos financieros y se preguntó a los encuestados cuáles mecanismos utilizaron para empezar y hacer crecer sus negocios, y cuáles utilizan actualmente. Esto con el fin de identificar los mecanismos más populares:

## Financiamiento de establecimientos turísticos



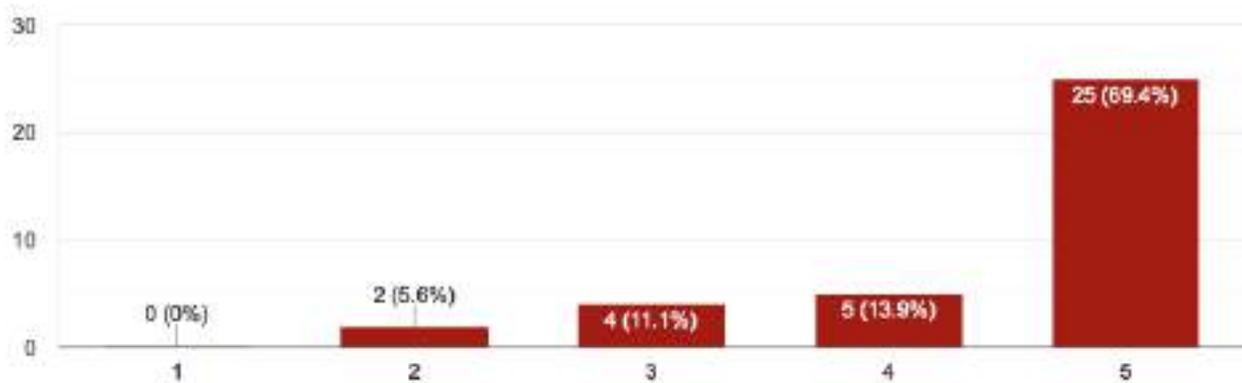
La tendencia es clara en cuanto al uso de recursos propios (entre 69.4% y 77.8%) y créditos personales (entre 27.8% y 30.6%), tanto para empezar como para seguir financiando la empresa, siempre teniendo en cuenta que la mayoría de establecimientos que respondieron la encuesta son empresas micro o pequeñas y familiares, por lo que este resultado no puede generalizarse a todo el sector turismo. Se destaca también la completa ausencia de innovaciones financieras tales como microcrédito, crowdfunding y bancos comunales o comunitarios, así como la débil presencia de cooperativas de crédito y ahorro (2.8%). En general, estos resultados indican que el acceso a financiamiento es limitado, lo que se refuerza por la presencia significativa de préstamos o créditos informales (entre 8.3% y 11.1%). En efecto, sólo el 27.8% de los establecimientos turísticos ha tenido o tiene acceso a financiamiento de bancos

tradicionales, mientras que muy pocos han obtenido recursos del Sistema Banca para el Desarrollo (entre 11.1% y 13.9%). Entre los mecanismos o instrumentos de financiamiento que no fueron identificados previo a la encuesta, se encuentran los préstamos de organizaciones 'hermanas' y la inversión por parte de clientes, que fueron mencionados una vez por los encuestados.

Con el fin de entender mejor las barreras de acceso a financiamiento, se preguntó a los encuestados su percepción sobre qué tan fácil o difícil es acceder a financiamiento para establecimientos turísticos, usando una escala de 1 (muy fácil) a 5 (muy difícil):

**En su opinión, ¿qué tan difícil es acceder a financiamiento para establecimientos turísticos en la región?**

36 respuestas



La mayoría de encuestados considera difícil (13.9%) o muy difícil (69.4%) acceder a financiamiento, lo que confirma los resultados del análisis de los instrumentos financieros más utilizados, en particular la baja presencia de los bancos tradicionales y la significativa presencia de prestamistas informales. Siempre teniendo en cuenta el sesgo generado porque la mayoría son empresas micro o pequeñas y familiares, se identificaron las principales barreras de acceso a financiamiento:

## Barreras de acceso a financiamiento para establecimientos turísticos



La mayor barrera identificada son los requerimientos de los bancos (86.1%), o en otras palabras, la complejidad de la burocracia que implica solicitar un préstamo o crédito. Nótese que esta barrera es considerada más importante que las altas tasas de interés (72.2%), donde cabe anotar que es una percepción directamente relacionada con la falta de acceso a préstamos o créditos de bancos tradicionales. En efecto, las tasas de interés que ofrecen bancos tradicionales a PYMES y empresas, o incluso las del Sistema Banca para el Desarrollo, son significativamente menores que las tasas de interés de los préstamos o créditos ofrecidos por otras instituciones financieras (por ejemplo microcrédito o banca de segundo piso) o por prestamistas informales.

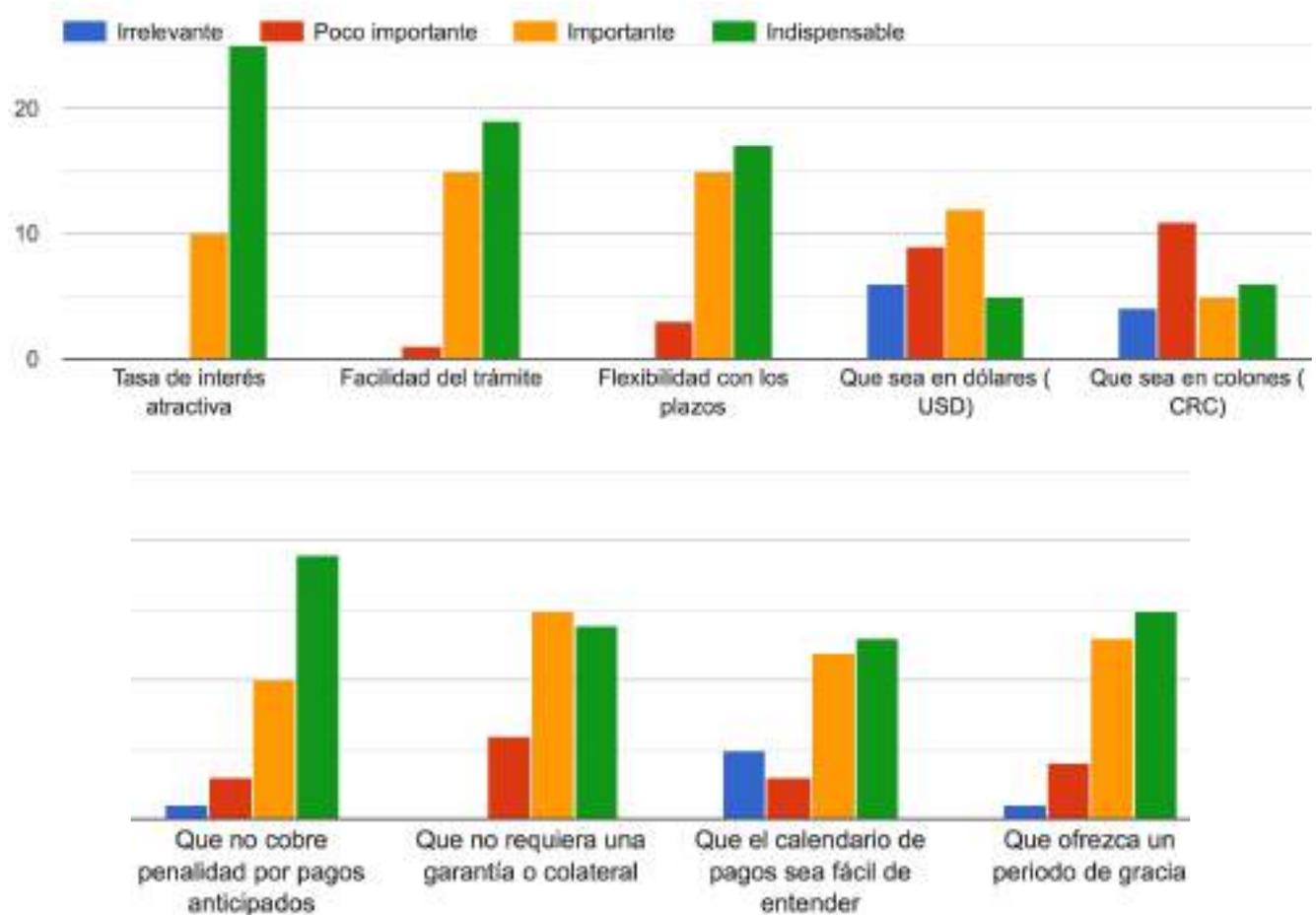
En tercer lugar está el hecho que las instituciones financieras no entienden la estacionalidad del turismo (58.3%), lo que generalmente se traduce en poca flexibilidad en el plan de pagos y perjudica a establecimientos que normalmente pasan periodos de varios meses al año recibiendo pocos ingresos. La relativamente baja importancia que los encuestados dieron a la garantía o colateral contrasta con la realidad de la mayoría de empresas pequeñas o PYMEs en países en vías de desarrollo, y posiblemente se debe a que las empresas familiares son dueñas de la

tierra y/o de la infraestructura donde opera el establecimiento turístico, por lo que esta propiedad se puede usar como garantía.

Por último, que los resultados sugieren que hay oportunidades de mejora en cuanto al acceso a información sobre oportunidades de financiamiento y de inversión, mientras que los conocimientos técnicos en finanzas, contabilidad o elaboración de plan de negocios no son tan relevantes. Entre las barreras que no fueron identificadas durante el diseño de la encuesta en línea y que fueron mencionadas por los encuestados, se encuentran la ausencia de voluntad política para apoyar al sector turismo, la ubicación geográfica del establecimiento turístico (lejos de instituciones financieras) y la falta de productos financieros diseñados específicamente para emprendedores.

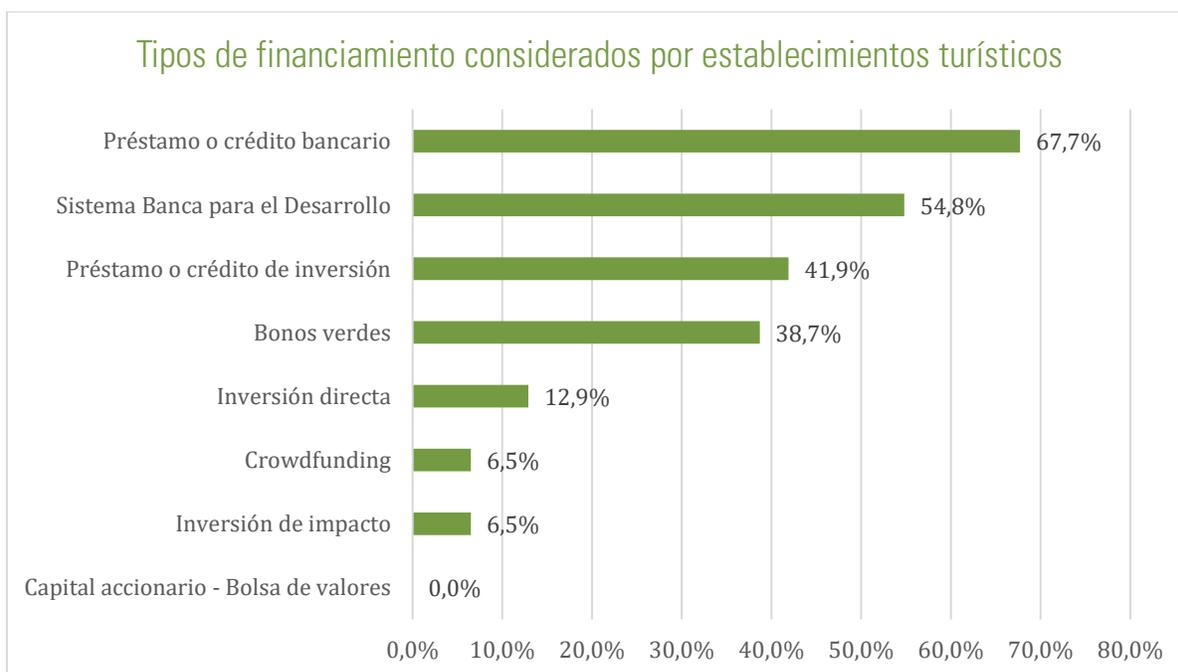
### REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO Y CAPACITACIÓN

De nuevo usando una escala de irrelevante a indispensable, se presentaron varias opciones a los encuestados para identificar las necesidades al momento de considerar o solicitar un préstamo o crédito empresarial:



En línea con los resultados sobre las barreras de acceso a financiamiento, los requerimientos más importantes son una tasa de interés atractiva, la facilidad del trámite, la flexibilidad de los pagos y que no se cobre penalidad por pagos anticipados. La divisa del préstamo o crédito parece no ser importante y para los demás aspectos no se puede identificar un patrón claro.

De los 36 encuestados, el 63.9% está buscando financiamiento activamente, el 19.4% lo consideraría y el 2.8% tiene una solicitud en trámite. Estos son los instrumentos o mecanismos que considerarían los encuestados que están o estarían interesados en acceder a financiamiento:



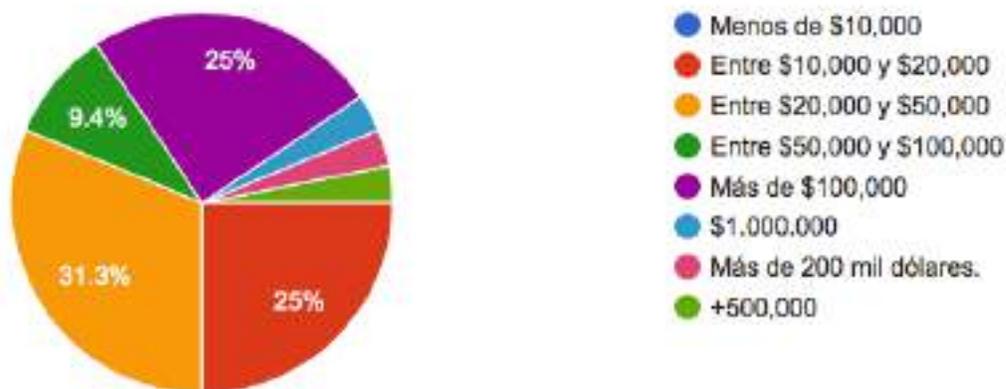
Los más importantes son los bancos tradicionales (67.7%) y el Sistema Banca para el Desarrollo (54.8%), que son también los de más difícil acceso pero los que ofrecen mejores tasas de interés. Los préstamos o créditos de inversión y los bonos verdes tienen una buena presencia, lo que representa oportunidades importantes para instituciones financieras de segundo piso (por ejemplo Fundecooperación) y para innovaciones financieras más sofisticadas (como las que está diseñando BIOFIN). En particular, la inversión de impacto y el crowdfunding están presentes pero no parecen ser tan atractivos, lo que probablemente se deba a la falta de conocimiento sobre estos instrumentos por parte de los encuestados. Es de destacar que pocos establecimientos están buscando inversión directa o buscan entrar al mercado bursátil, lo cual tiende a ser un comportamiento normal en empresas micro o familiares. Entre los mecanismos mencionados por encuestados y que no estaban en la lista, se destacan la inversión

extranjera, los fondos no reembolsables y los créditos con un periodo de gracia extendido para inversiones de largo plazo.

Respecto al monto requerido, la mayoría de los 32 establecimientos que respondieron esta pregunta solicitarían entre \$10,000 y \$20,000 (25%), entre \$20,000 y \$50,000 (31.3%) o más de \$100,000 (34.3%):

### ¿Cuál sería el monto aproximado de financiamiento que require?

32 responses

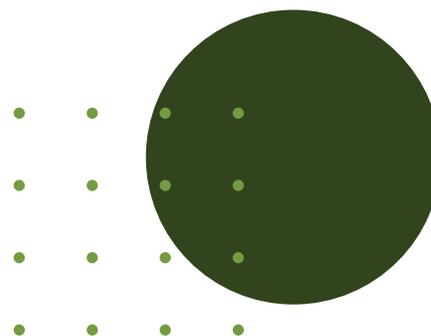


Financiamiento que utilizarían principalmente para mejoras de infraestructura (59.4%). Otros usos de los fondos serían: aumentar la capacidad (34.4%), transición a energías renovables (34.4%), compra de vehículos o materiales (31.3%), obtener alguna certificación o galardón de sostenibilidad (31.3%), crear un proyecto de conservación o desarrollo local (31.3%), mejorar el flujo de caja (28.1%) y mercadeo y promoción (28.1%).

En cuanto a los requerimientos de capacitaciones, los más citados por los 36 establecimientos son: mercadeo digital (77.8%), desarrollo de producto turístico (63.9%), contabilidad (58.3%), fotografía, diseño y publicidad (58.3%), modelo de negocio (55.6%), ventas (52.8%) y habilidades blandas (50%). Por último, la mayoría de los 36 establecimientos están interesados en recibir información sobre oportunidades de financiamiento e inversión de parte de aliados de Tu-MoDeLo y BIOFIN (84.4%), en aprender más sobre la inversión de impacto (75%), en acompañamiento para acceder a financiamiento (65.9%) y en participar en esquemas de innovaciones financieras (50%).

En resumen, los establecimientos micro y pequeños tienen dificultades para acceder a financiamiento, particularmente con bancos tradicionales y principalmente debido a la burocracia de los trámites. Si bien el Sistema Banca para el Desarrollo ofrece condiciones más favorables y debería ser de más fácil acceso, su impacto parece ser limitado, probablemente porque los créditos se otorgan a través de las mismas instituciones financieras a las que no pueden acceder los establecimientos turísticos. Más allá de la disponibilidad de fondos, de las tasas de interés o de la falta de garantía o colateral, estos resultados indican que el problema radica en la complejidad de los trámites y en la falta de información sobre oportunidades de financiamiento. Al no haber mecanismos de financiamiento asequibles y que ofrezcan condiciones razonables, la mayoría de establecimientos turísticos se han financiado y siguen financiándose principalmente con recursos propios y con créditos personales.

La mayoría de los establecimientos turísticos encuestados son empresas familiares y una porción significativa operan a título personal, aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar mecanismos financieros que respondan a las necesidades de este segmento. En particular, se deben flexibilizar los requerimientos en cuanto a estructura legal (por ejemplo, en cuanto al capital accionario o de patrimonio) y simplificar al máximo los trámites. El hecho que la falta de garantía o colateral no sea considerada como una barrera de acceso a financiamiento, puede indicar que en general los establecimientos turísticos sí tienen una propiedad que sirve de garantía, lo que aumenta significativamente las posibilidades de obtener préstamos o créditos empresariales. Por ende, el esfuerzo debe enfocarse en simplificar los trámites y ofrecer préstamos o créditos a tasas de interés cercanas a lo que ya ofrecen los bancos tradicionales. Por último, se debe considerar crear canales de comunicación para que los establecimientos turísticos ubicados en zonas remotas y / o rurales puedan llevar a cabo los trámites y pagos sin tener que desplazarse.



# 4. CONCLUSIONES

## Resultados del estudio de demanda

Se llevó a cabo el proceso de triangulación, revisando la información recopilada y los resultados de cada herramienta nuevamente. A continuación, se presentan los resultados generales del estudio de demanda, divididos en las áreas principales: la caracterización, los patrones de consumo, los volúmenes de compra y los vínculos con productores locales.

### Caracterización de los establecimientos turísticos

- El sector turismo de la Región Huetar Norte está dominado por establecimientos micro y pequeños, que tienen patrones de consumo de productos agropecuarios similares en los cantones que forman parte de este estudio.
- Para el caso de Guanacaste, si bien la información sobre establecimientos turísticos es limitada, los resultados indican que también hay una cantidad importante de establecimientos micro y pequeños.
- El tipo de establecimiento y el tamaño de las áreas de alimentación o restaurante(s) son esenciales al momento de identificar patrones de consumo y estudiar los volúmenes de compra de productos agropecuarios.

### Patrones de consumo de productos agropecuarios

- El proceso de toma de decisiones depende fuertemente del tamaño de establecimiento. En los micro y pequeños, el gerente y/o propietario es en general el jefe de compras y toma las decisiones sobre qué productos agropecuario comprar y a quién. En establecimientos medianos y grandes aparece la figura de jefe de compras o departamento de proveeduría, quienes tienen mayor influencia sobre la toma de decisiones. En general, se consulta al chef y gerencia tienen la última palabra.
- La demanda global de productos agropecuarios depende del tipo de comida que se ofrece en los establecimientos. En efecto, la fuerte presencia de la cocina costarricense tradicional puede explicar la alta demanda de frutas y granos básicos por parte de la mayoría de establecimientos.

- La calidad, el precio competitivo y la inocuidad son los atributos más importantes, y a veces indispensables, que buscan los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios.
- Para todo tipo de establecimientos, la inocuidad e higiene de los productos son mucho más relevantes que las certificaciones, por lo que al momento de diseñar programas de apoyo o acompañamiento a productores locales, se debe dar un énfasis importante a este aspecto.
- Atributos como la trazabilidad, las certificaciones, que esté libre de agroquímicos o las buenas prácticas agrícolas, son todos deseables, pero no son considerados como muy importantes o indispensables para los establecimientos turísticos al momento de comprar productos agropecuarios.
- Los canales de comercialización que más volumen representan son la compra directa a productores locales, los supermercados locales y los distribuidores minoristas y mayoristas. Las ferias del agricultor y los centros agrícolas tienen una relevancia poco significativa y sólo son utilizados frecuentemente por los establecimientos micro.
- El Mercado Chorotega parece no tener, por el momento, ningún rol significativo en cuanto a los canales de comercialización de la Región Huetar Norte, lo que puede explicarse por la lejanía geográfica y porque es un proyecto relativamente reciente. Adicionalmente, el Mercado Chorotega podría llegar a presentar las mismas falencias que las ferias del agricultor, específicamente la falta de entrega directa a los establecimientos y los precios elevados.
- Se identificaron tendencias claras en cuanto al comportamiento de la demanda. En particular, la preferencia de ciertos canales de compra dependiendo del producto y del tamaño del establecimiento, así como las variaciones de volumen de consumo entre las temporadas alta y baja. También se determinó que la frecuencia de compra no varía a lo largo del año y depende más del canal de compra que de la temporada turística.
- En Guanacaste, los establecimientos turísticos parecen tener preferencias similares al momento de comprar productos agropecuarios, específicamente respecto al precio, la calidad y la inocuidad. Sin embargo, la importancia que dan a las certificaciones es más alta respecto a los establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte.

### Volúmenes de consumo de productos agropecuarios

- Durante las entrevistas y en el proceso de análisis de las listas de compras, se identificaron algunos productos clave y se presentaron los volúmenes de consumo por parte de diferentes tipos de establecimiento, diferenciando entre temporada alta y baja.
- Los siguientes productos son los más demandados por los establecimientos entrevistados: piña, papaya, banano, tomate, arroz y frijoles.

### Vínculos comerciales con productores locales

- Muy pocos establecimientos conocen con certeza la proveniencia de los productos agropecuarios que adquieren, por lo que fue imposible determinar o cuantificar qué tipo de productos y en qué volúmenes se compran a productores locales.
- La factura electrónica, la entrega directa al establecimiento y la puntualidad en la entrega, son las características más importantes requeridas por los establecimientos turísticos al momento de comprar directamente a productores locales o redes de productores locales.
- En la zona de estudio, ASOPAABI es un ejemplo de modelo de negocio asociativo que funciona bien en cuanto a la comercialización de productos agropecuarios entre productores locales y establecimientos turísticos. A pesar de que hay varias oportunidades de mejora, es un caso que merece más atención y será estudiado en el Producto 4 de esta consultoría.
- Al tener áreas de alimentación y restaurante(s) principalmente medianos y grandes, y por estar en destino muy turístico, los establecimientos de Guanacaste pueden jugar un rol importante al demandar productos agropecuarios producidos en la Región Huetar Norte. Esto es particularmente relevante para los cantones de Upala y Guatuso, que están geográficamente más cerca de Guanacaste y donde se produce una importante variedad de los productos demandados por el sector turismo.

En síntesis, los productores locales y las organizaciones que los apoyan deben concentrarse en entender y satisfacer las necesidades de los establecimientos turísticos, lo que incluye aumentar los niveles de formalización de los productores (en particular respecto a la factura electrónica), fortalecer los esquemas o sistemas de acopio y distribución, y mejorar el servicio al cliente (en particular la puntualidad y la constancia de las entregas). Como en

la mayoría de negocios exitosos, la calidad y el precio competitivo son esenciales. Además, se debe mejorar y demostrar la inocuidad e higiene de los productos, sin necesidad de prestar mucha atención a las certificaciones.

Por último, los establecimientos turísticos, en especial los medianos y los grandes, están habituados a trabajar con varios proveedores o distribuidores no solamente de productos agropecuarios, sino también de abarrotes, productos de limpieza, licores, etc. Así que no es fundamental ofrecer una alta variedad de productos, por lo que los productores y las redes de productores locales no necesitan producir o acopiar una gran variedad de productos agropecuarios para poder establecer vínculos comerciales sólidos con establecimientos turísticos.

## INSTRUMENTOS PARA FINANCIAR EL TURISMO SOSTENIBLE

A la fecha, la encuesta en línea sobre necesidades de financiamiento ha sido respondida por 36 establecimientos turísticos, más de la mitad ubicados en San Carlos y Sarapiquí y solamente tres en Guanacaste. La mayoría de estos establecimientos son micro y pequeños, y más de la mitad son empresas familiares. En general, el acceso a financiamiento es percibido como difícil o muy difícil para empresas del sector turismo, principalmente debido a la compleja burocracia de los trámites, a las altas tasas de interés y a que las instituciones financieras no entienden la estacionalidad del turismo. Por esto, la mayoría de establecimientos encuestados han financiado y siguen financiado sus empresas con recursos propios y con créditos personales. En efecto, menos de un tercio han logrado obtener préstamos o créditos de bancos tradicionales o a través del Sistema Banca para el Desarrollo.

La mayoría de encuestados consideraría solicitar financiamiento actualmente, principalmente para invertir en mejoras de infraestructura y planta turística (escogido por casi dos tercios de los encuestados). En menor medida, otros usos para el financiamiento que están relacionados con el turismo sostenible son: transición a energías renovables, obtener alguna certificación o galardón de sostenibilidad e implementar un proyecto de conservación o desarrollo local (cada uno escogido por aproximadamente un tercio de los encuestados). Respecto a los montos, un tercio de los encuestados solicitaría entre \$10,000 y \$20,000, otro tercio entre \$20,000 y \$50,000 y otro tercio más de \$100,000, teniendo en cuenta que la divisa del préstamo o crédito parece ser irrelevante.

Probablemente debido a que son empresas familiares, el hecho de no tener una garantía o colateral no fue considerado como una barrera importante al momento de acceder a financiamiento. Teniendo esto presente, al menos para este tipo de empresas turísticas (micro o pequeñas y familiares) el enfoque debería estar en simplificar los trámites y divulgar mejor las oportunidades de financiamiento e inversión disponibles. Además, hay un alto

interés por la inversión de impacto (75%) y las innovaciones financieras (50%), lo que representa una oportunidad importante para BIOFIN.

## REFLEXIONES FINALES

En todas las etapas de levantamiento de información de la metodología, el equipo consultor tuvo retrasos, en parte debido a los canales de comunicación y métodos de divulgación escogidos para este estudio. Específicamente durante el pilotaje y la divulgación masiva, la comunicación a través de las cámaras fue lenta y poco efectiva, posiblemente debido a los bajos niveles de afiliación de algunas de ellas. En ambas etapas y en común acuerdo con el equipo de Tu-MoDeLo, se decidió extender los plazos para completar las encuestas, lo que a su vez retrasó la etapa de entrevistas presenciales y grupos focales. Adicionalmente, debido a la naturaleza de los establecimientos turísticos, tardaron en atender las invitaciones a responder la encuesta y/o participar de una entrevista o grupo focal. Lo mismo sucedió con el envío de las listas de compras.

El equipo consultor ya empezó el proceso para segmentar la demanda y estudiar en detalle cada uno de los segmentos (divididos por tamaño, ubicación, etc.), con el fin de entenderlos mejor y definir una estrategia de abordaje y de comercialización de productos locales sostenibles para cada uno. Además, se está recopilando y analizando la información sobre las estacionalidades turística de los establecimientos y de cosecha de los productos agrícolas producidos localmente, lo cual permitirá elaborar algunas recomendaciones para alinear las estacionalidades de la demanda y la oferta de los productos que más se comercializan (o que tienen potencial de ser comercializados) a nivel local.

Por último, el equipo consultor recomienda utilizar otras herramientas de levantamiento de información sobre los requerimientos de financiamiento, como por ejemplo entrevistas individuales o grupos focales. En conjunto con el equipo de Tu-MoDeLo y sus aliados, se puede organizar un pequeño grupo focal con hospedajes grandes, para recopilar información y crear vínculos con este tipo de establecimientos, quienes en general no tienen problemas para acceder a financiamiento, pero estarían interesados en las innovaciones financieras.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.

Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. NYU press.

O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197.

PNUD, P. N. (2019). Fortalecimiento de ASADAS. Costa Rica.

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

# ANEXO

## Equipo de trabajo Pangea Sostenible

**Consultora Líder:** Leyla Solano Pacheco. Antropóloga de la UCR, con Maestrías en Turismo Ecológico y en Administración de Proyectos. Consultora en turismo sostenible y responsabilidad social. Más de 25 años de experiencia en turismo sostenible con énfasis en agroturismo, turismo rural, turismo comunitario, áreas protegidas y desarrollo local. Amplia experiencia en gestión de proyectos, desarrollo de productos turísticos, mercadeo y comercialización, desarrollo de capacidades locales, sostenibilidad, certificaciones en turismo sostenible, entre otros. Amplia experiencia en trabajo con organizaciones de base, cooperativas agrícolas y organizaciones productivas en todo el país.

[leylasolanop@gmail.com](mailto:leylasolanop@gmail.com)

**Consultor 1:** Felipe Zalamea. Economista, Máster en Economía Internacional. Candidato a PhD en Economía y Desarrollo Local por la Universidad para la Paz (parte del sistema ONU). Consultor en turismo sostenible y marketing. Experiencia en marketing digital, investigación de mercado, ventas, impacto social y ambiental, diseño de sitios web y SEO. Propietario de Sumak Travel, una agencia especializada en la promoción y comercialización del turismo rural, agro ecoturismo, turismo comunitario.

[fzalamea@gmail.com](mailto:fzalamea@gmail.com); [contacto@pangeasostenible.org](mailto:contacto@pangeasostenible.org)

**Consultora 2:** Patricia Artavia. Ingeniera agrónoma, con grado de licenciatura, auditora de campo y consultora. Experiencia de 5 años en auditorías en la Zona Norte del país.

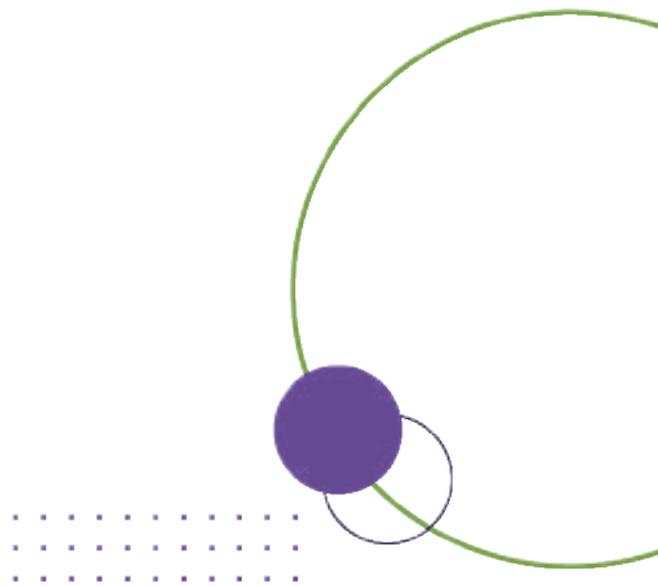
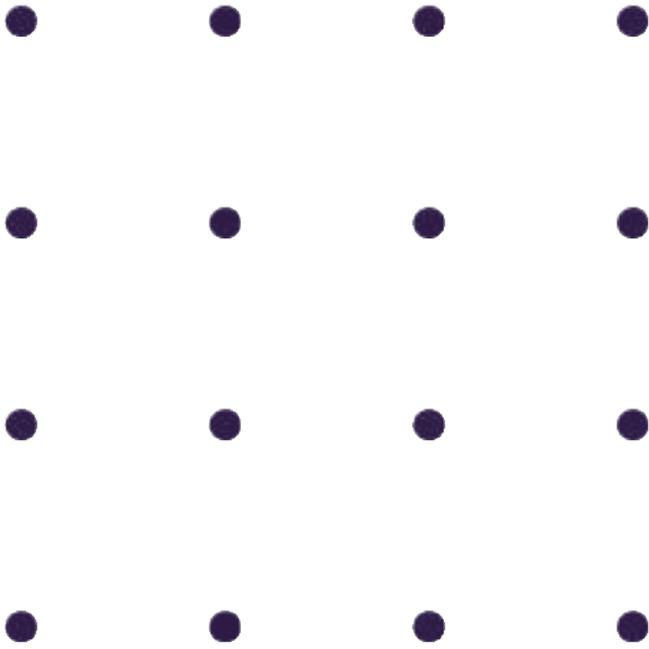
[patry.artavia@gmail.com](mailto:patry.artavia@gmail.com)

**Asesora 1:** Martha Marín Meléndez. Bióloga con Maestría en Ciencias Agrícolas y Recursos Naturales Renovables. Auditora ETI-TEESCO, Consultora medio ambiente y desarrollo sostenible. Asesora y Consultora Programa de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance.

[marthamarin5@icloud.com](mailto:marthamarin5@icloud.com)

**Asesora 2:** Luisa Arroyave. Ingeniera agrónoma de la UCR, con Maestría en Agronegocios Internacionales y un MBA con énfasis en finanzas del TEC. Más de 10 años de experiencia a nivel internacional.

[luisa.arroyave@gmail.com](mailto:luisa.arroyave@gmail.com)



# RESUMEN DE LOS PRODUCTOS

- **Criterios de sostenibilidad en producción agrícola**

Comprenden prácticas mínimas y deseables que Tu-MoDeLo, conjuntamente con sus aliados impulsan. Adicionalmente, representan un insumo importante para personas productoras que deseen migrar hacia una producción sostenible, así como un método útil para instituciones públicas del sector agropecuario e instituciones académicas en la medición de cumplimiento de prácticas de producción sostenible de su público meta.

- **Mapeo de demanda de productos y necesidades de inversión desde las actividades turísticas**

Se incluye además un análisis sobre la demanda de algunos establecimientos turísticos de la Región Chorotega (Guanacaste) y los requerimientos de financiamiento en empresas turísticas en ambas regiones. Estos resultados son de particular utilidad para personas productoras independientes, organizaciones de base comunitaria del sector productivo, intermediarios y distribuidores. Además, esta información es útil para instituciones públicas y académicas que trabajan con el sector agropecuario para orientar sus acciones con un enfoque basado en lo que el mercado turístico necesita.

- **Mapeo de oferta, cadenas de valor y credenciales de sostenibilidad agropecuaria.**

La información de este producto resulta ventajosa para fortalecer la labor de capacitación técnica y acompañamiento que brinda la academia, instituciones públicas y privadas dedicadas a apoyar al sector agropecuario, así como diversos espacios locales como los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural, Consejos Regionales de Desarrollo (COREDES), entre otras instancias tomadoras de decisiones de impacto en el sector. De igual manera, es insumo importante para las personas empresarias turísticas y gastronómicas que desee conocer cuáles son los niveles de cumplimiento de los productos y personas productoras participantes en la iniciativa.

- **Mapeo de canales de distribución y acciones para incrementar beneficios para las personas productoras del sector agropecuario y compradoras del sector turismo.**

Siendo la base que permite proyectar los modelos de comercialización más idóneos para las cadenas de valor agropecuarias seleccionadas con utilidad para los sectores turístico y agropecuario, así como para instituciones públicas y académicas de la región.



**OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**