



Al servicio
de las personas
y las naciones



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

Resumen del informe:

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

9 de diciembre del 2019



El equipo consultor de Pangea Sostenible está integrado por:
Leyla Solano, Felipe Zalamea, Patricia Artavia y como asesoras Martha Marín y Luisa Arroyave.

Tabla de contenidos

1. Contexto.....	4
2. Metodología	5
3. Resultados.....	6
Resultados del estudio de demanda.....	6
Instrumentos para financiar el turismo sostenible.....	19
Anexo: Metodología.....	25
Etapa 1: Preparación.....	25
Turismo en la Región Huetar Norte.....	25
Base de datos primaria.....	27
Diseño de la encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios.....	29
Objetivos de la encuesta en línea de levantamiento de demanda.....	29
Documentos y fuentes complementarios.....	30
Etapa 2: Pilotaje	32
Muestreo para el piloto	32
Implementación del piloto.....	34
Mejora de la herramienta	35
Etapa 3: Levantamiento de información de demanda	35
Aplicación de la herramienta.....	35
Crecimiento de la base de datos y seguimiento a la encuesta.....	36
Entrevistas semi estructuradas y grupos focales	36
Etapa 4: Análisis de información sobre demanda	38
Análisis y triangulación de la información	38
Etapa 5: Estudio de los requerimientos de financiamiento.....	40
Bibliografía	42
Equipo de trabajo: Pangea Sostenible	42

Índice de gráficos

Gráfico 1: Ubicación geográfica de los 68 establecimientos que respondieron la encuesta	7
Gráfico 2: Tamaño de los 49 establecimientos turísticos que ofrecen hospedaje.....	7
Gráfico 3: Tipos de comida que sirven los 64 establecimientos turísticos que ofrecen alimentación	8
Gráfico 4: Tamaño de los 25 hospedajes entrevistados	8
Gráfico 5: Atributos de los productos más importantes para los 27 establecimientos turísticos entrevistados	10
Gráfico 6: Canales de compra utilizados frecuentemente por los 27 establecimientos turísticos entrevistados	11
Gráfico 7: Atributos de los productores preferidos por los 27 establecimientos turísticos entrevistados	14
Gráfico 8: Tipos de establecimientos turísticos que respondieron la encuesta de Guanacaste (n=25).....	18
Gráfico 9: Estructura legal de los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta de financiamiento	19
Gráfico 10: Fuentes de financiamiento utilizadas por los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta.....	20
Gráfico 11: Percepción sobre la dificultad de acceso a financiamiento para empresas turísticas (n=36).....	21
Gráfico 12: Principales barreras de acceso a financiamiento para empresas turísticas (n=36).....	22
Gráfico 13: Tipos de financiamiento considerados por los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta.....	23

1. Contexto

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 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.

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. La iniciativa representa un esfuerzo para aprovechar el poder del sector turismo como un motor para el desarrollo rural a través de la compra local de productos agropecuarios 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 demanda y oferta de productos agropecuarios en la Región Huetar Norte, así como de los actores relacionados, que servirá de insumo para la puesta en práctica de mecanismos de encadenamiento y producción responsable.

Con el fin de dinamizar al sector agropecuario a través de encadenamientos productivos y una proveeduría sostenible en el sector turístico, es indispensable entender mejor la demanda de productos agropecuarios por parte de los establecimientos turísticos. El presente documento es un resumen del informe: **“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”**. Se presentan los resultados principales del estudio de 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. Adicionalmente, se analizan los requerimientos de financiamiento de las empresas turísticas.

2. Metodología

El objetivo principal del informe fue 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 fueron los establecimientos turísticos de diversa índole. Los objetivos secundarios fueron 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 tuvo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, lo que permitió: 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).

La Región Huetar Norte fue el área de estudio, 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. En línea con el enfoque mixto, los instrumentos escogidos para la recopilación de datos e información fueron: i) encuesta en línea sobre compras de productos agropecuarios (68 respuestas), ii) entrevistas semi estructuradas individuales presenciales (27 entrevistados), iii) grupos focales presenciales (un grupo focal con 4 establecimientos micro) y iv) encuesta en línea sobre requerimientos de financiamiento (36 respuestas). Además, con el fin de triangular el análisis de la información y para mejorar la precisión de los resultados, se utilizó la herramienta de análisis de documentos, que incluyó listas de compras de los hoteles y los menús de los restaurantes. Para 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.

Por último, la metodología se dividió en cinco etapas: preparación, pilotaje, levantamiento de información de demanda, análisis de información y estudio de requerimientos de financiamiento. La recopilación de información primaria y el análisis se efectuaron entre agosto y octubre del 2019, aunque cabe resaltar que las dos encuestas en línea continuarán abiertas y seguirán siendo divulgadas hasta final del año, con el fin de aumentar el alcance de la iniciativa e involucrar a más establecimientos turísticos. En el anexo se puede consultar la metodología en detalle.

3. Resultados

Resultados del estudio de demanda

Los resultados generales del estudio de demanda en la Región Huetar Norte se presentan en cuatro áreas principales: la caracterización, los patrones de consumo, los vínculos con productores locales y la influencia de los establecimientos turísticos de Guanacaste.

Caracterización de los establecimientos turísticos

De los 68 establecimientos que respondieron la encuesta, la mayoría 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 y cacao). 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%):

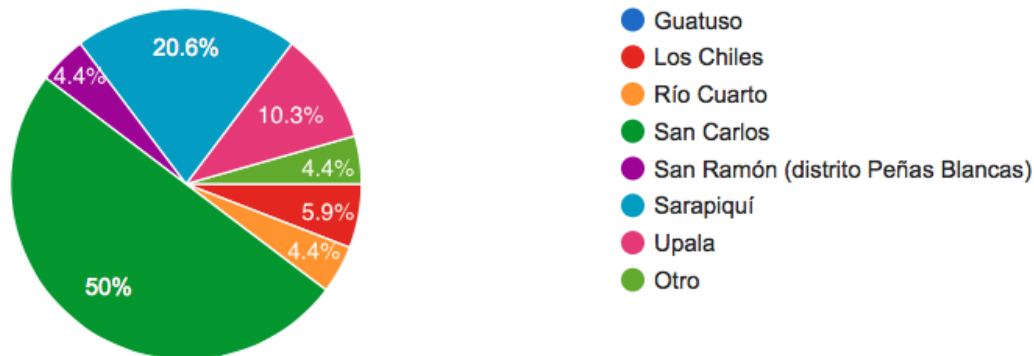


Gráfico 1: Ubicación geográfica de los 68 establecimientos que respondieron la encuesta

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

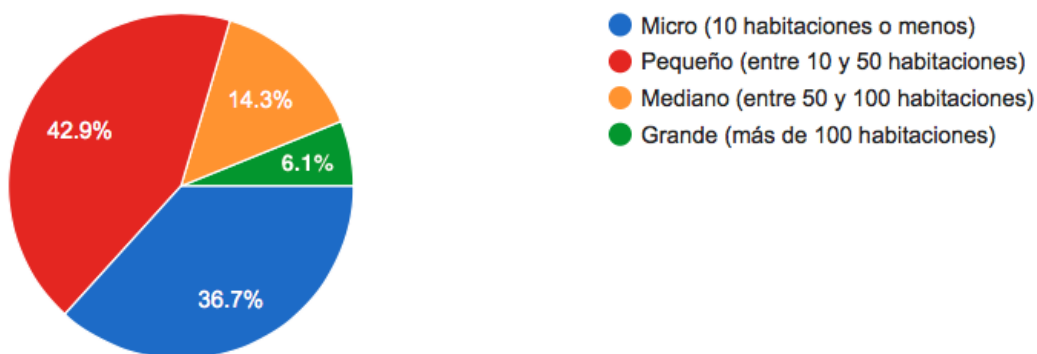


Gráfico 2: Tamaño de los 49 establecimientos turísticos que ofrecen hospedaje

Este resultado indica que el sector turismo de la Región Huetar Norte parece estar dominado por establecimientos micro y pequeños. Además, 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. Por ejemplo, 64 de los 68 establecimientos ofrecen servicios de alimentación y esta es la distribución de los tipos de comida que sirven:

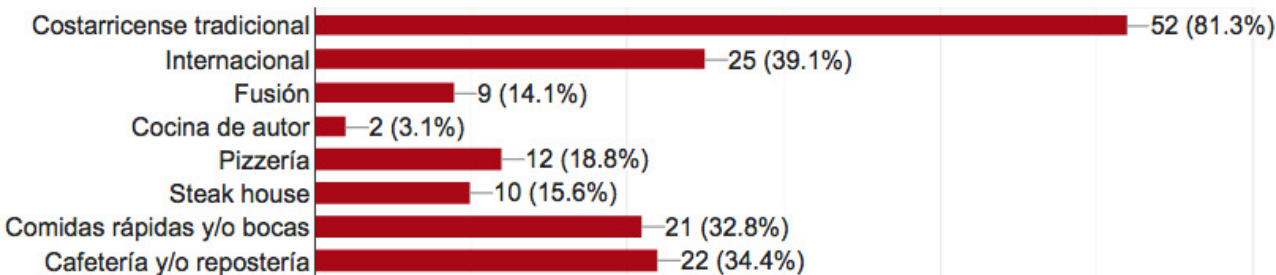


Gráfico 3: Tipos de comida que sirven los 64 establecimientos turísticos que ofrecen alimentación

Durante las entrevistas, el grupo focal y el análisis de documentos, se identificó una alta demanda por frutas (papaya, banano, sandía, etc.) y granos básicos (especialmente arroz y frijoles), que son la base de la cocina costarricense tradicional (servida por 81.3% de los establecimientos), en particular para los desayunos. Adicionalmente, la mayoría de los 68 establecimientos organiza eventos grandes donde se ofrece alimentación, ya sea de manera ocasional (57.4%) o frecuentemente (11.8%).

En total, se realizaron 27 entrevistas semi estructuradas a establecimientos turísticos, logrando representación de todos los cantones del área de estudio: 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. La mayor parte de los 25 establecimientos que ofrecen hospedaje son micro (32%) y pequeños (48%):

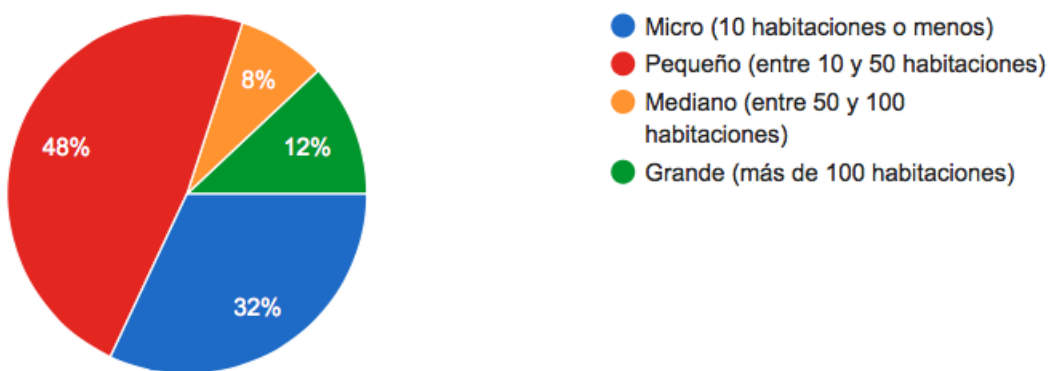


Gráfico 4: Tamaño de los 25 hospedajes entrevistados

El tamaño de las áreas de alimentación o del restaurante de los establecimientos que ofrecen alimentación se midió 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). De los 25 establecimientos entrevistados que ofrecen alimentación, los tamaños de las áreas de alimentación y/o restaurante(s) se distribuyen en pequeños (29.6%), medianos (40.7%) y grandes (18.5%).

Patrones de consumo de productos agropecuarios

El proceso de toma de decisiones depende fuertemente del tamaño de establecimiento. En los micro y pequeños, la gerencia y/o los propietarios actúan en general como jefe de compras y toman las decisiones sobre qué productos agropecuarios comprar y a quién. En establecimientos medianos y grandes aparece la figura de jefe/a de compras o departamento de proveeduría, quienes tienen mayor influencia sobre la toma de decisiones, aunque en general consultan al chef y gerencia tiene la última palabra.

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. De una lista de 12 atributos identificados durante las fases de prueba y piloto, se solicitó a los entrevistados que escogieran los más importantes, con un mínimo de 3 y un máximo de 5 atributos. El siguiente gráfico en la siguiente página presenta los resultados.

Se puede concluir que, al menos para los hospedajes que ofrecen servicios de alimentación, 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%). Por otro lado, los atributos 'autéctono o criollo' (0%) y las certificaciones (3.7%) parecen ser irrelevantes o poco importantes al momento de escoger un producto agropecuario, lo que se corroboró con los resultados de la encuesta en línea y del grupo focal.

Atributos más importantes al momento de escoger y comprar productos agropecuarios

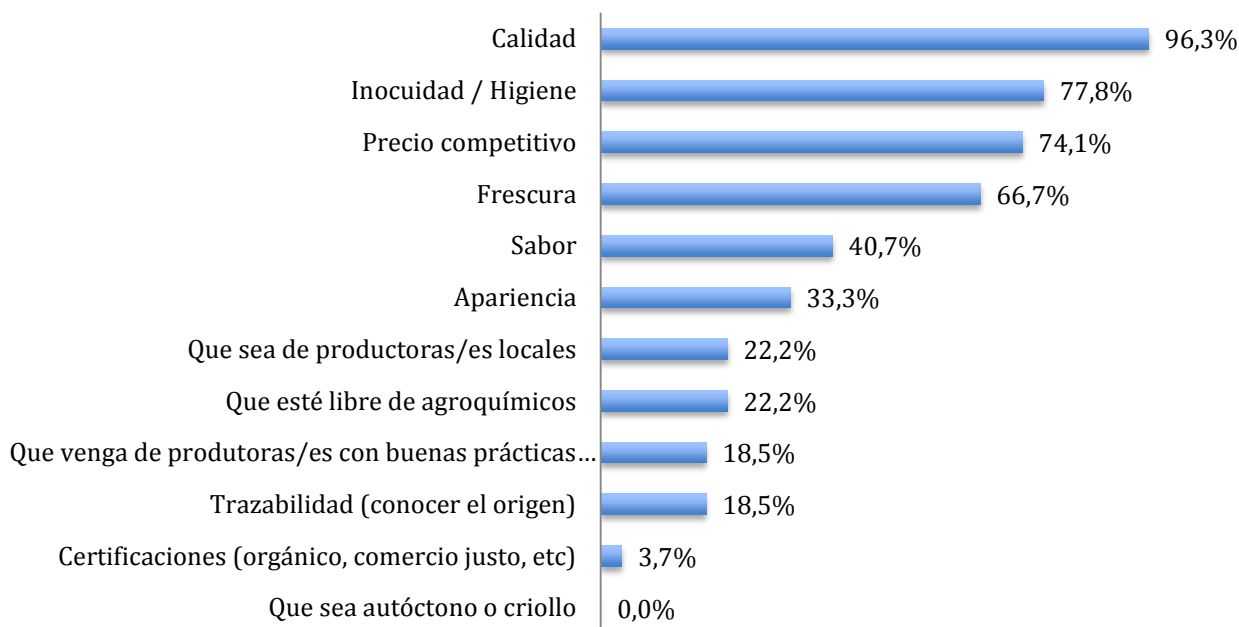


Gráfico 5: Atributos de los productos más importantes para los 27 establecimientos turísticos entrevistados

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 (con certificaciones) o son demasiado caros (como los orgánicos). Este hecho debe considerarse al momento de diseñar programas de apoyo o acompañamiento a productores locales, dando un énfasis más importante a la inocuidad y menos importante a las certificaciones. 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 debe estar fresco así como tener buen sabor y apariencia.

Cabe 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:

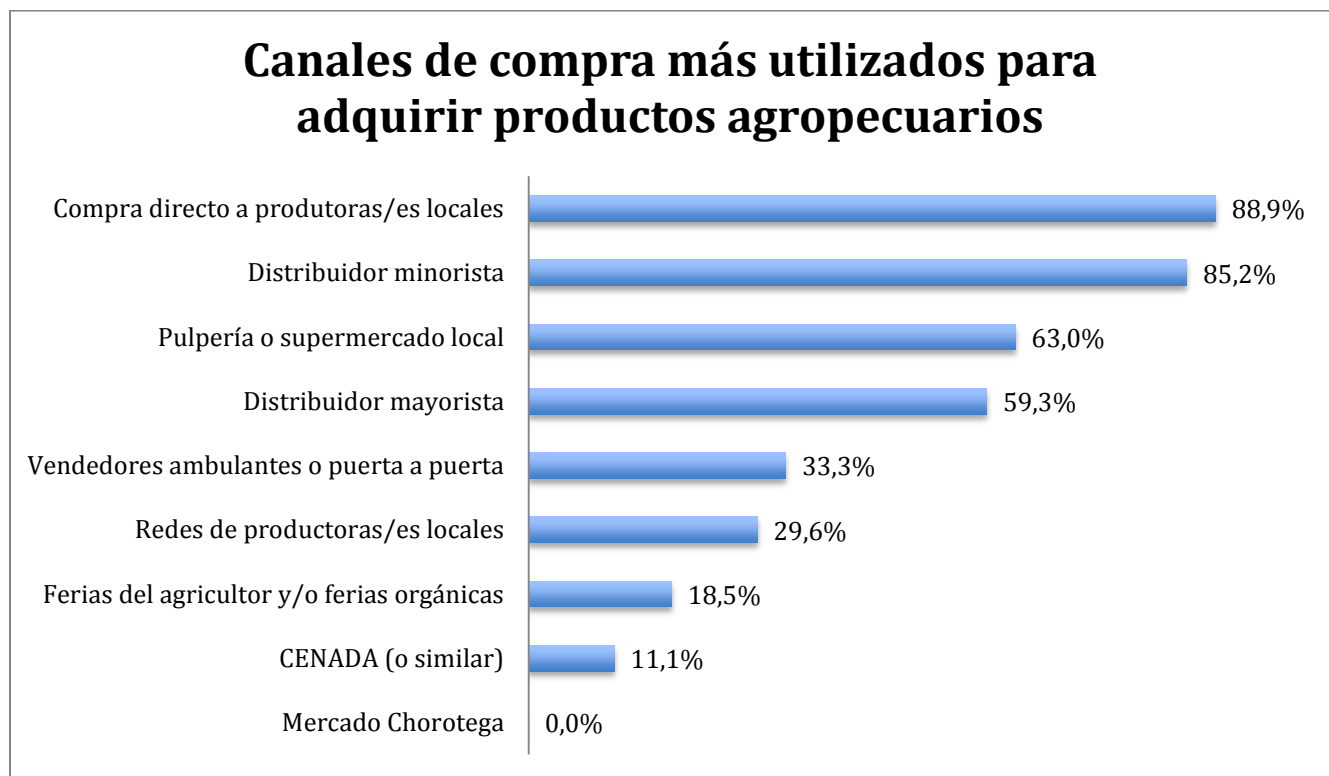


Gráfico 6: Canales de compra utilizados frecuentemente por los 27 establecimientos turísticos entrevistados

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 directas a los establecimientos dos o tres veces por semana, en días establecidos. 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 turísticos, 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.
- Pulpería o 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.

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. 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 especializadas locales, regionales o nacionales (que podrían calificarse como distribuidores minoristas o mayoristas). Entre los canales poco utilizados están las redes de productores locales (29.6%) y los vendedores ambulantes o puerta a puerta (33.3%).

En cuanto a los demás canales de comercialización, muy pocos establecimientos van a las ferias del agricultor (18.5%), en su mayoría establecimientos micro, y se puede descartar el Mercado Chorotega (0%), aunque al ser un canal nuevo, es posible que tome importancia en el futuro cercano. 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. 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.

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 de productos agropecuarios. En efecto, los resultados de las entrevistas indican que la mayoría de productos agropecuarios pasan por CENADA en su trayecto desde el productor hasta el establecimiento turístico, en particular los productos que se adquieren a través de distribuidores minoristas.

Vínculos comerciales con productores locales

El resultado más relevante en este aspecto es que muy pocos establecimientos conocen con certeza la proveniencia de los productos agropecuarios que adquieren, por lo que fue un reto determinar o cuantificar qué tipo de productos y en qué volúmenes se compran a productores

locales. Con el fin de identificar los atributos más importantes requeridos por los establecimientos turísticos para trabajar directamente con productores locales, se presentó una lista de 10 atributos y se solicitó a los entrevistados que escogieran los tres más importantes o indispensables. La emisión de factura electrónica es el requerimiento más importante (70.4%), especialmente para establecimientos turísticos 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.



Gráfico 7: Atributos de los productores preferidos por los 27 establecimientos turísticos entrevistados

Aquí se debe anotar que, aunque la factura timbrada de régimen simplificado es válida (es formal y aceptada por el Ministerio de Hacienda), existe un marcado 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 de la empresa. 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 requerimientos 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 con las entregas, que al parecer son comunes en los productores locales. Debido a que los establecimientos turísticos tienen clientes todos los días, es un gran problema cuando los proveedores no entregan en la fecha prevista, entregan incompleto o simplemente dejan de entregar. Con menor grado de importancia, aparecen 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 que tienen un menú fijo.

Corroborando los resultados de la encuesta en línea y de los patrones de consumo, 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 muy importantes o 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 los productos locales que más se demandan, se pidió a los entrevistados que nombraran los 10 productos agropecuarios que más compran a nivel local y los 5 productos

agropecuarios que actualmente compran fuera de la región y que les gustaría comprar a nivel local. La siguiente tabla resume los resultados y es útil para identificar los productos con mayor potencial de mercado según los objetivos de Tu-MoDeLo:

Tabla 1: Productos locales más demandados por establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte

	Productos que los establecimiento 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

Fuente: Elaboración propia usando la información recopilada durante las 27 entrevistas

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. Además, el hecho que el plátano y la yuca aparezcan en las

dos columnas, puede indicar que los volúmenes ofrecidos por los productores locales no son suficientes o que hay periodos del año durante los cuales no hay producción en la zona.

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, por lo que estos atributos también merecen atención permanente. 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 ofrecerles una alta variedad de productos, por lo que no es esencial que los productores y las redes de productores locales produzcan o acopien demasiados tipos de productos agropecuarios para poder establecer vínculos comerciales sólidos con establecimientos turísticos.

Influencia de los 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 una encuesta diseñada y aplicada en el marco de una consultoría ejecutada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para Tu-MoDeLo. La encuesta fue respondida por 25 establecimientos turísticos, de los cuales la mayoría 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%).

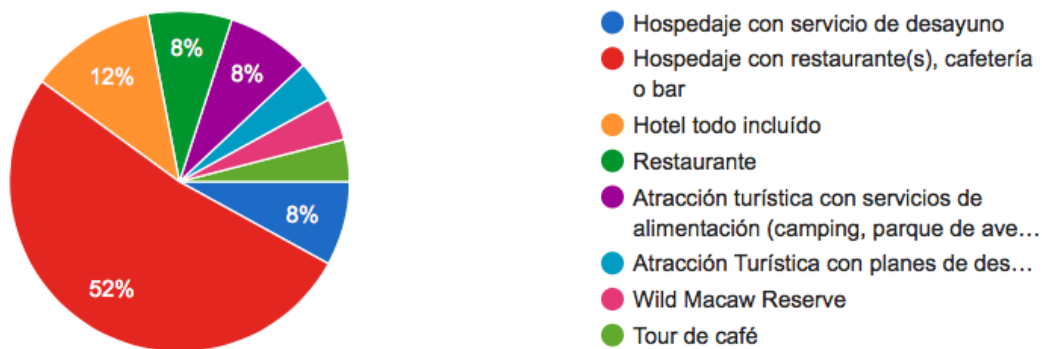


Gráfico 8: Tipos de establecimientos turísticos que respondieron la encuesta de Guanacaste (n=25)

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.

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. Estos resultados están en línea con las preferencias de los establecimientos turísticos de la Región Huetar Norte, con la notable diferencia en cuanto a la mayor importancia que reciben las certificaciones en Guanacaste.

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.

Instrumentos para financiar el turismo sostenible

La encuesta en línea sobre necesidades de financiamiento fue respondida por 36 establecimientos turísticos, más de la mitad ubicados en San Carlos y Sarapiquí, y solamente tres en Guanacaste: 12 hospedajes, 11 atracciones turísticas, 4 restaurantes y 9 'otros' (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%).

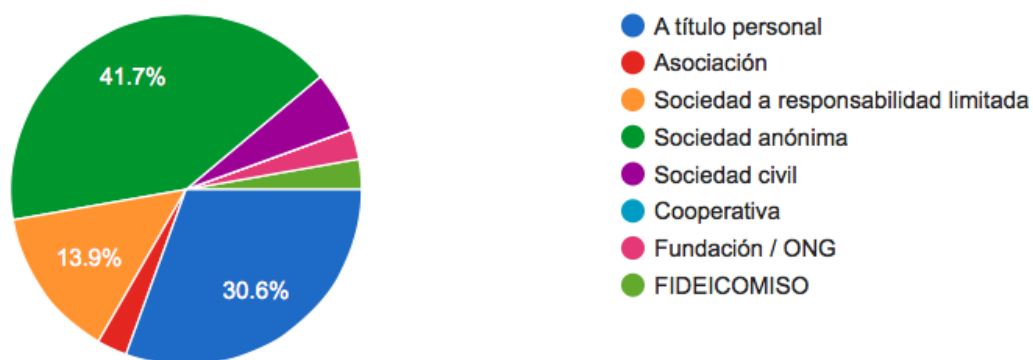


Gráfico 9: Estructura legal de los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta de financiamiento

El 72.9% de los establecimientos son de tamaño micro o pequeño (tienen menos de 20 empleados), con una fuerte participación de empresas familiares (69.4%). 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

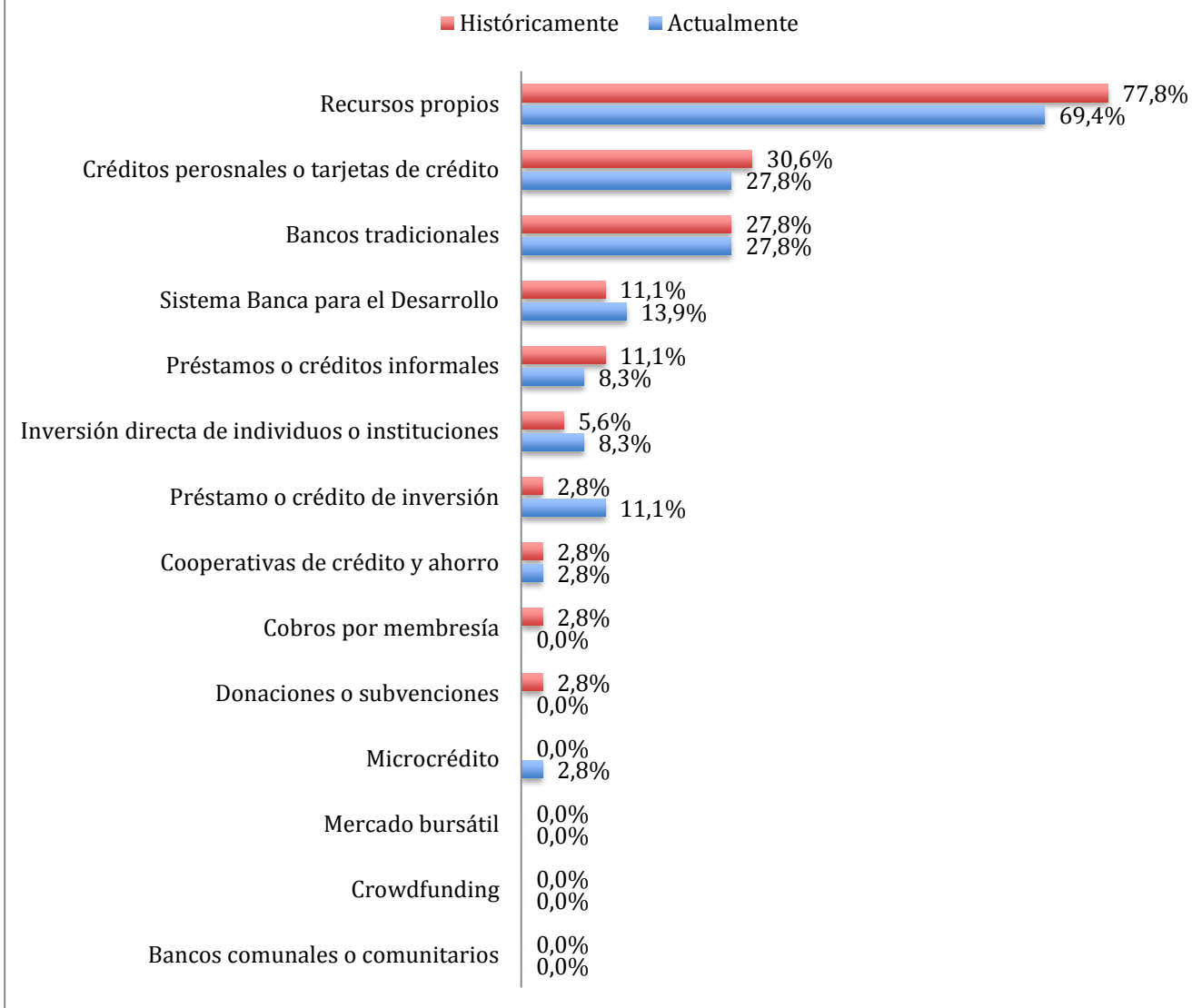


Gráfico 10: Fuentes de financiamiento utilizadas por los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta

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 crowdfunding y bancos comunales o comunitarios, así

como la débil presencia del microcrédito (2.8%) y de las 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%).

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):

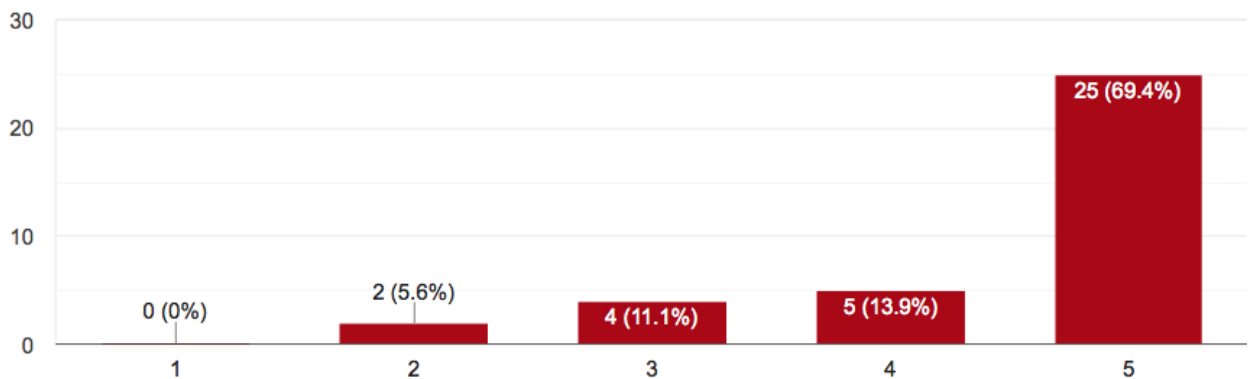


Gráfico 11: Percepción sobre la dificultad de acceso a financiamiento para empresas turísticas (n=36)

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

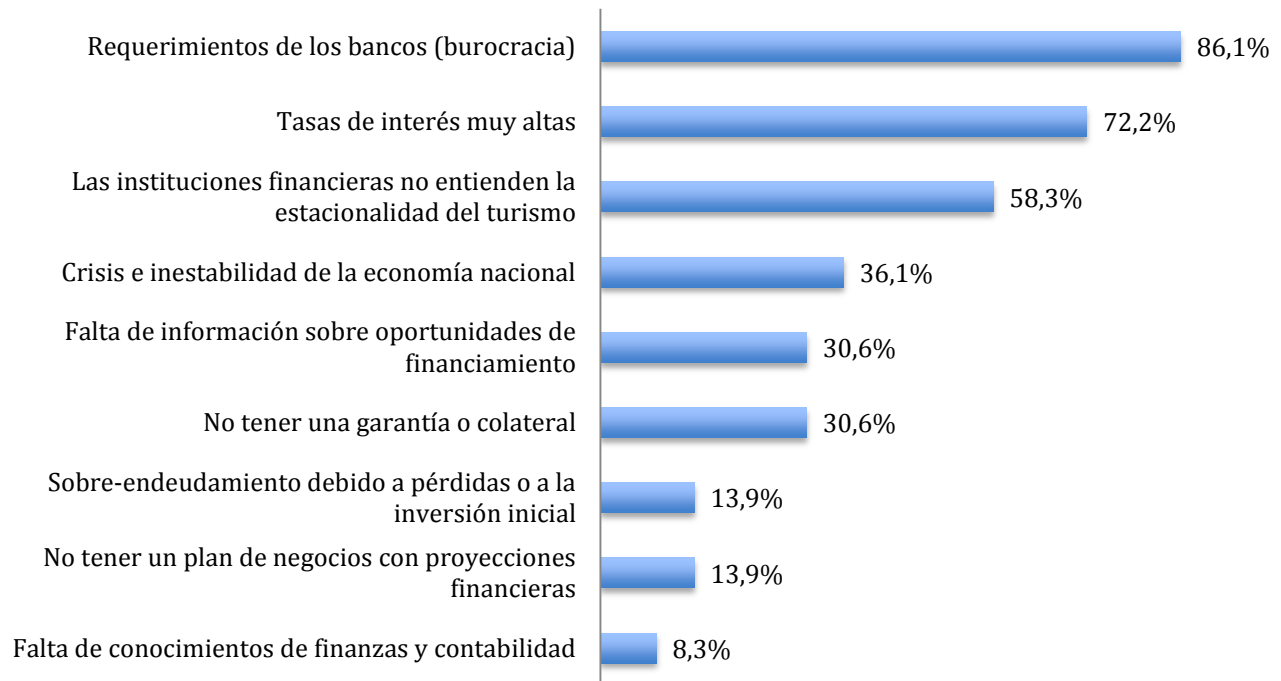


Gráfico 12: Principales barreras de acceso a financiamiento para empresas turísticas (n=36)

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 emprendedores, 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.

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:

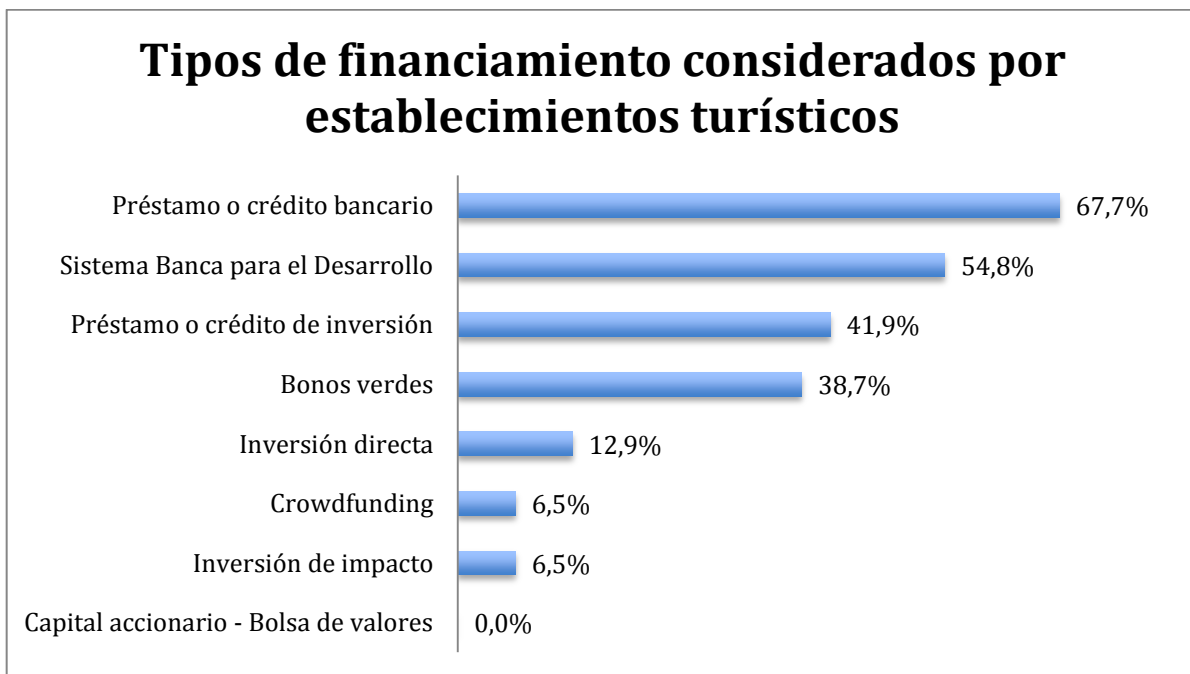


Gráfico 13: Tipos de financiamiento considerados por los 36 establecimientos turísticos que respondieron la encuesta

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. 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%); 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%).

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%).

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%).

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 los establecimientos turísticos se han financiado y siguen financiándose principalmente con recursos propios y con créditos personales. 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.

Anexo: Metodología

La metodología se dividió en cinco etapas: preparación, pilotaje, levantamiento de información de demanda, análisis de información y estudio de requerimientos de financiamiento.

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)¹. 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 Tourcert², con diversas opciones de turismo de aventura (en particular rafting), avistamiento de aves y una oferta creciente de turismo rural y de investigación.

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

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

- 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.

A la fecha, no existe un mapeo o base de datos exhaustiva de establecimientos turísticos en Costa Rica. Según el portal de reseñas TripAdvisor³, 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 2: Cantidad máxima de hospedajes y restaurantes en el área de estudio

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

Fuente: Elaboración propia usando listas del portal de reseñas TripAdvisor

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

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

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 la 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”⁴, 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. 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.

⁴ <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, se realizó la primera gira de campo a La Fortuna donde se llevaron a cabo dos pruebas a la encuesta de forma presencial. 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. 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. La encuesta en línea fue redactada usando lenguaje neutro y para mejorar la tasa de participación, se incluyó un video promocional de dos minutos y medio preparado por Tu-MoDeLo.

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 establecimientos. Además, durante las diferentes giras y por correo electrónico se recopilaron menús de restaurantes ubicados en Arenal, Sarapiquí y Río 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. Estas listas representan la primera herramienta creada específicamente para entender, de forma exhaustiva, cuáles productos se están produciendo y consumiendo en la Región Huetar Norte.

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. 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). 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, 9 fueron seleccionados, divididos en los tres polos turísticos del área de estudio. 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, dos de Arenal y uno de Río Celeste). Se logró tener una conversación telefónica con dos de ellos, 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: <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 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 y 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. 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. 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. En total se recibieron 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.

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. 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 iniciativa, 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: Arenal y Sarapiquí, donde se realizaron 11 entrevistas y un grupo focal con 4 hospedajes micro de Sarapiquí.
- Gira 2: 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 arrojara 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 las listas de compras), se reducen estos sesgos y se mejora la precisión de los resultados.

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.

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: <https://forms.gle/UHrvVziFREczbpEu8> La encuesta toma menos de 10 minutos en completarse y está dirigida a las/os propietarias/os, 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. En total, 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.

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.

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

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 y turismo comunitario.

fzalamea@gmail.com; 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

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

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