



## Cooperativism as a business proposal for tour guides in Costa Rica

DOI: 10.22458/rna.v14i2.4648

Ana Navarro-Muñoz<sup>1</sup>

1. Universidad Estatal a Distancia, Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Cátedra de Turismo Sostenible, San José, Costa Rica.  
[anavarro@uned.ac.cr](mailto:anavarro@uned.ac.cr)  
<https://orcid.org/0000-0003-1602-1060>

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es proponer un modelo de gestión para la creación de una cooperativa de guías de turismo en Costa Rica; que les brinde una oportunidad de negocio colaborando en su desarrollo socioeconómico y laboral. La metodología recoge datos obtenidos de la aplicación de encuestas al gremio y de entrevistas a expertos en cooperativismo. Los resultados ofrecen un diagnóstico del guiado turístico y el tipo de cooperativa a formar acorde a sus intereses e intenciones participativas. El análisis recomienda que la propuesta conlleva beneficios para guías de turismo, sus familias, las comunidades y el turismo en el país.

### ABSTRACT

The aim of this article is to propose a management model for the creation of a tour guide cooperative in Costa Rica; that offers them a business opportunity collaborating in their socioeconomic and labor development. The methodology collects data obtained from the application of surveys to tourist guides and from interviews with experts in cooperativism. The results offer a diagnosis of tourist guidance and the type of cooperative to create according to their interests and participatory intentions. The analysis recommends that the proposal entails benefits for tour guides, their families, communities and tourism in the country.

### RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de proposer un modèle de gestion pour la création d'une coopérative de guides touristiques au Costa Rica qui leur offrira une opportunité d'affaires et contribuera à leur développement socio-économique et professionnel. La méthodologie comprend des données obtenues à partir d'enquêtes auprès de la profession et d'entretiens avec des experts en coopérativisme. En outre, les résultats fournissent un diagnostic du guide touristique et du type de coopérative à former en fonction de ses intérêts et de ses intentions participatives. Enfin, l'analyse recommande que la proposition apporte des avantages aux guides touristiques, à leurs familles, aux communautés et au tourisme dans le pays.

### RESUMO

O objetivo deste artigo é propor um modelo de gestão para a criação de uma cooperativa de guias turísticos na Costa Rica que lhes proporcione uma oportunidade de negócios, colaborando para seu desenvolvimento socioeconômico e laboral. A metodologia reúne dados obtidos a partir da aplicação de pesquisas junto ao grêmio e de entrevistas com especialistas em cooperativismo. Além disso, os resultados oferecem um diagnóstico do guia turístico e do tipo de cooperativa a ser formada de acordo com seus interesses e intenções participativas. Finalmente, a análise recomenda que a proposta traga benefícios para os guias de turismo, suas famílias, as comunidades e o turismo no país.

**PALABRAS CLAVE:**  
GUÍA DE TURISMO,  
COOPERATIVA, MODELO  
DE GESTIÓN, ECONOMÍA  
SOCIAL, TURISMO.

**KEYWORDS:**  
TOUR GUIDE, COOPERATIVE,  
MANAGEMENT MODEL,  
SOCIAL ECONOMY,  
TOURISM.

**MOTS-CLÉS :**  
GUIDE TOURISTIQUE,  
COOPÉRATIVE, MODÈLE  
DE GESTION, ÉCONOMIE  
SOCIALE, TOURISME.

**PALAVRAS-CHAVE:**  
GUIA TURÍSTICO,  
COOPERATIVA, MODELO  
DE GESTÃO, ECONOMIA  
SOCIAL, TURISMO.

## INTRODUCCIÓN

Costa Rica es un país que se ha caracterizado por desarrollar un modelo económico exportador de servicios junto con su tradicional eje agrícola, en el que el turismo ha sido protagonista. Desde los años ochenta, el país ha fomentado su patrimonio turístico a fin de ser competitivos en la región centroamericana y del caribe hasta llegar a fortalecer un mercado internacional bajo la imagen de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

Con la llegada de la pandemia, a principios del año 2020, quedó en manifiesto la vulnerabilidad del sector turístico debido al cierre de fronteras y políticas de confinamiento alrededor del mundo. Actualmente, la resiliencia ha marcado la reactivación económica del turismo y muestra una ardua competencia en la atracción de turistas entre los países de la región, que exigen mejorar sus experiencias alrededor de modelos de negocios innovadores y más sociales, lejos del tradicional turismo de masas.

Ante esto, la economía social se ha desarrollado como un movimiento que impulsa la generación de modelos de gestión que colaboren con la calidad de vida de las personas por medio del trabajo comunitario y así generar beneficios económicos, sociales y ambientales.

Así, el cooperativismo forma parte de este movimiento como un modelo de negocio que fortalece las condiciones socioeconómicas y laborales de las personas asociadas y las comunidades donde se ubique. En Costa Rica, los modelos cooperativos se dividen en gestionarios, cogestionarios y autogestionarios; desarrollados principalmente en sectores como la salud, las finanzas, el agropecuario, la producción y los servicios.

Ahora bien, el turismo pertenece al sector de servicios y es una fuente importante de divisas fortalecidas con los principios del desarrollo sostenible, en el que el turismo alternativo se presenta como una estrategia diferenciadora y comprometida con el bienestar social, económico y ambiental de los territorios. Las personas guías de turismo, como embajadores del patrimonio turístico del país, trabajan para robustecer la marca país, la esencia verde, la cultura y el segmento ecoturístico ante los visitantes, buscando así el beneficio comunal y laboral.

Esta premisa orienta al surgimiento de iniciativas económicas que se acerquen a la sostenibilidad, como la economía circular, la social, la colaborativa y la digital que dirijan esfuerzos hacia el emprendimiento, la innovación, la autonomía, el trabajo decente y el turismo responsable. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) promueve en el mundo la creación de organizaciones con conciencia ambiental y social que favorezcan el empleo, el desarrollo económico local, la sostenibilidad, el empoderamiento de las mujeres, las finanzas transformadoras y la transición de una economía formal hacia la dignidad laboral.

Como se indicó, el desarrollo sostenible debe acompañar al trabajo digno, por ello, en las últimas décadas se han impulsado modelos de negocio enfocados en la economía social, como una forma de colaboración para los grupos en la democratización de sus ingresos y aportes. Además, estas organizaciones desarrollan negocios viables para competir de manera justa bajo principios cooperativos y sostenibles.

Esta investigación explora las condiciones laborales y socioeconómicas de las personas guías de turismo y la gestión de cooperativismo en Costa Rica con el objetivo principal de diseñar una propuesta de modelo de gestión para la creación y desarrollo de una cooperativa de guías de turismo bajo el enfoque de la economía social. Para ello, se identificaron cuáles eran estas condiciones, se delimitaron las características y los requerimientos legales para la creación de una cooperativa, se elaboró una propuesta de modelo gestor y se propuso una estrategia de desarrollo, implementación, evaluación y seguimiento del modelo.

Por lo que se planteó de la siguiente manera: ¿Cuál sería la propuesta de gestión más adecuada para la creación de una cooperativa de guías de turismo en Costa Rica bajo el enfoque de la economía social?

## METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio mixto bajo el método exploratorio secuencial, con una primera etapa cualitativa que exploró las condiciones laborales y socioeconómicas en el contexto turístico nacional de las personas guías de turismo, asimismo, el estudio de la oferta de cooperativas y los requerimientos para su creación

por medio de técnicas de grupo focal, entrevista semiestructurada y revisión documental. Seguido de una fase cuantitativa que exploró el mercado del guiado y determinó el grado de interés en la creación y participación en una cooperativa para así proponer el modelo de gestión por medio de encuestas.

Es decir, se recaban primero los datos cualitativos, se analizan obteniendo categorías de estudio y contenido que se utilizaron para la construcción del instrumento cuantitativo que generó variables que deriven en la hipótesis, además de coadyuvar en la integración final de datos para estandarizar la encuesta que responde al objetivo general. En este caso, es el análisis del modelo de gestión adecuado para armar el modelo cooperativo propuesto.

Por tanto, la muestra de grupos focales se basó en la población de guías de turismo como expertos y principales involucrados donde se entrevistaron a cinco organizaciones gremiales con mayor cuota de participación en el mercado. Por su parte, la muestra con expertos en el cooperativismo se realizó a conveniencia con cuatro personas que dominan el tema en el campo académico, empresarial, político y comercial. Asimismo, para la encuesta se contabilizaron 100 cuestionarios completados de la muestra aleatoria entre la población de los 2621 individuos adscritos al ICT en el periodo estudiado. No obstante, debido a la pandemia, tanto las entrevistas como las encuestas se realizaron vía internet.

El procedimiento se basó en realizar un plan de análisis para los primeros objetivos específicos conociendo así la oferta y la demanda en el contexto turístico y cooperativo. Esto conllevó a la formulación de hipótesis sobre el interés de las personas guías en la creación de una cooperativa, su segmento asociativo y el tipo de gestión favorable. De igual forma, se sistematizaron los datos para analizar su determinación, contraste y vinculación con el fenómeno en estudio.

## DESARROLLO

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT),<sup>1</sup> ha dedicado los últimos treinta años a posicionar el país como un destino seguro y comprometido con el ambiente y las personas. Con una evolución desde fases iniciales de oferta de mejores precios hacia el desarrollo del destino, la diferenciación y hasta la actual fase de posicionamiento “ligada a la naturaleza y a la protección y uso responsable del medio ambiente como un proceso histórico de 30 años.”

En esas tres décadas el turismo se consolidó; llegando a representar según las cifras del banco central un 5% del PIB, 59% de participación en la generación de ingresos y un 23,9% del consumo con el turismo interno.<sup>2</sup> Las estadísticas del ICT<sup>3</sup> señalan que para el año 2019, ingresaron al país aproximadamente tres millones de turistas que generaron divisas por casi 4 mil millones de dólares, lo que provoca una competencia creciente entre la oferta de servicios turísticos a nivel nacional e internacional para un destino tan pequeño. Por lo cual, las empresas del sector deben reinventarse y poner a prueba su capacidad de innovación para lograr un puesto de confianza ante la demanda que solicita generar experiencias inolvidables durante sus vacaciones.

El país cuenta con una planta turística conformada por empresas de alojamiento, alimentación, transporte y esparcimiento que emplea al 20,8% de la fuerza laboral directa e indirecta del país según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).<sup>4</sup> Esta presencia empresarial junto a la estrategia de promoción y comercialización de servicios turísticos bajo el modelo de sostenibilidad, lograron para el año 2019 “un crecimiento por concepto de turismo del 4,1%, más que el promedio del barómetro mundial en comparación con el 2018.”<sup>5</sup>

Con la llegada de la pandemia a inicios del año 2020 y la aplicación de medidas como cierre de fronteras, restricción de viajes y confinamiento se presentó una disminución considerable en el crecimiento

1 Instituto Costarricense de Turismo, “Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017-2021”, p.20.

2 Banco Central de Costa Rica, “Cuenta Satélite de turismo”, 2018, [https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/indicadoreseconomicos/CuentaSateliteTurismo/Presentacion\\_CST.pdf](https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/indicadoreseconomicos/CuentaSateliteTurismo/Presentacion_CST.pdf)

3 Instituto Costarricense de turismo, “Estadísticas”, 2020, <https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/encuestas.html>

4 Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta Continua de empleo. Población ocupada por actividades asociadas al sector turístico, 2020, <https://www.inec.go.cr/es/estadisticas/cifras-turisticas.html>

5 Forbes Centroamérica, “Crecimiento de Turismo en Costa Rica es mayor al mundial en 2019”, 6 febrero 2020, <https://forbescentroamerica.com/2020/02/06/crecimiento-de-turismo-en-costa-rica-es-mayor-al-mundial-en-2019/>

económico del país y por primera vez en la historia se atravesó por una temporada cero, como lo indicó el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) “estos cambios confirman una temporada inédita de cero ingresos en el sector, lo que ha obligado a los establecimientos turísticos a paralizar sus operaciones por completo”.<sup>6</sup> Para el ICT<sup>7</sup>, a octubre del 2020 las llegadas de turistas internacionales cayeron un -62,7% entre enero y setiembre, en comparación al año 2019, esto generó una pérdida de 3 mil millones de dólares en divisas y un 80% de empleados despedidos o con reducción de jornadas. Este hecho evidenció la importancia del turismo para muchas comunidades, que no solo le ofrece empleo sino, cohesión territorial e inclusión económica.

Dentro de esta cadena económica y laboral del turismo se encuentran aproximadamente 3000 guías de turismo con la respectiva acreditación, que ofrecen servicios de conducción de turistas e interpretación del patrimonio nacional a las diferentes prestadoras de servicios. La mayoría trabajan de manera independiente lo que les hace vulnerables a la tercerización y al incumplimiento de derechos laborales, tal como lo indica el presidente de la Federación de Guías de Turismo de Costa Rica para Navarro<sup>8</sup> “la situación laboral del guía de turismo es particular porque no se le reconoce como una profesión a pesar de que debe certificarse para poder ejercer, ocurren en el campo muchas situaciones que afectan sus derechos”. Con la crisis de temporada cero se acrecentaron las dificultades económicas de las personas guías de turismo que enfrentaron la realidad de no contar con una protección laboral y acceso a créditos para emprendimientos individuales.

Para agosto del 2020 se estableció una reapertura periódica de las llegadas de turistas y una reactivación económica bajo esquemas de seguridad sanitaria que demostraron la resiliencia del sector. La Organización Mundial del Turismo (OMT) aprovechó la ocasión para indicarles a los gobiernos la oportunidad de reconocer “la capacidad única del turismo no solo para crear empleo, sino para impulsar igualdad e inclusividad tomando en cuenta las repercusiones actuales y futuras; económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.<sup>9</sup>

Ante ese panorama se delimitó una investigación exploratoria y secuencial con el propósito de diseñar una propuesta de modelo de gestión para la creación de una cooperativa de guías de turismo en Costa Rica en el marco de la economía social que contribuyera al trabajo decente.

Para ello se exploró en primera instancia sobre la existencia de estudios nacionales previos acerca del tema, descubriendo que el cooperativismo gremial en turismo es escaso, a pesar de ser un país con un 21% de participación cooperativa<sup>10</sup> y se ha centrado en “emprededurismo de grupos pequeños de poblaciones regionales y locales”<sup>11</sup>, como Los Campesinos en el pacífico central, turismo rural comunitario en corcovado o asociaciones artesanales.

En el ámbito internacional se la mayoría de las cooperativas se concentran en sectores agropecuario, de salud, educación y financiero según datos de la Alianza Cooperativa Internacional.<sup>12</sup> La participación del sector turismo se da en menor escala y se encontraron ejemplos en países tropicales que combinan la agricultura y la ruralidad con el cooperativismo. Tal es el caso de Cooptur en Brasil,<sup>13</sup> “donde los emprendedores locales se unieron con el fin de convertir el turismo en una entrada rentable que generara

6 Jeffrey Garza, “Ayer inició la “temporada cero” anunció Cámara de Turismo”, *La República*, 24 de marzo del 2020. <https://www.larepublica.net/noticia/ayer-inicio-la-temporada-cero-anuncio-camara-de-turismo>

7 ICT, “Estadísticas”

8 Ana Navarro-Muñoz, “propuesta de un modelo de gestión para la creación de una cooperativa de turismo en Costa Rica” (Trabajo Final de Graduación de Maestría en Administración de negocios. Universidad Estatal a Distancia, setiembre, 2021), p.5

9 Organización Mundial del Turismo, “«Las palabras por sí solas no salvarán el empleo»: la OMT lidera el llamamiento a una acción decidida por parte de los gobiernos para apoyar la recuperación del turismo”, 17 abril del 2020, <https://www.unwto.org/es/news/accion-gobiernos-apoyar-recuperacion-turismo-covid-19>

10 Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, “Síntesis del IV Censo Nacional Cooperativo, 2012 [https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/estad%C3%ADsticas/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/estad%C3%ADsticas/censo_cooperativo_2012.pdf)

11 Navarro-Muñoz, “Propuesta...”, 10

12 Gestión participativa cooperativa, “El cooperativismo en el mundo”, 27 de junio del 2020, [http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249&Itemid=183](http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=183)

13 Marisela Ribeiro De Melo Stock; Juan Ignacio Pulido Fernández, “La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo”, CIRIEC España, *Revista de Economía pública, Social y Cooperativa* 67, (abril, 2010.):243-268. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413327010.pdf>

beneficios a la comunidad”,<sup>14</sup> o en México que, a pesar de la segregación turística producto de un libre mercado privilegiado, en la última década se ha dedicado a promover el turismo alternativo con el fin de integrar al modelo; la naturaleza y la cultura.<sup>15</sup>

En el caso específico de cooperativas de guías de turismo se encontraron ejemplos en Yucatán, México; León, Nicaragua, Berlín, Alemania y Toledo, España.<sup>16</sup> Todas ofrecen servicios de guiado en varios idiomas, venta de tours y consultorías.

Con los antecedentes de éxito de esas cooperativas, fue necesario delimitar los conceptos ligados a esta corriente desde el establecimiento de los objetivos específicos de la investigación; como la economía social, el cooperativismo, el turismo en Costa Rica, los guías de turismo y la administración estratégica.

La economía social propone en su contexto dos ámbitos que frecuentemente se oponen entre sí, el de la economía que agrupa las actividades relativas a la producción, la distribución y la venta de servicios y el ámbito social que agrupa a la comunidad y sus relaciones. El Comité Económico y Social Europeo<sup>17</sup> cita al Centro de Investigación sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) la cual propone una definición de economía social como:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian.

La economía social se refiere entonces al conjunto de actividades empresariales dirigidas por un objetivo social de voluntad de hacer un proyecto viable que beneficie a la comunidad, es poner a la economía al servicio de la parte social en forma democrática. En la economía tradicional la rentabilidad se mide en términos de ganancias monetarias en cambio en la economía social se mide en la mejora de la calidad de vida de la comunidad. Las empresas de la economía social pueden estar presentes en varios sectores y están representadas por organizaciones como asociaciones de trabajadores y trabajadoras, oficinas de empleo, centros culturales y cooperativas. Su éxito se mide por la combinación de su rentabilidad económica, su gestión democrática y la respuesta al objetivo comunal.

Las cooperativas comparten principios conceptuales de la economía social al ser organizaciones que surgen de la búsqueda de soluciones por parte de las personas que suman sus esfuerzos para satisfacer necesidades y alcanzar metas; promoviendo la igualdad, la propiedad conjunta y la toma de decisiones democrática.

La Ley 4179<sup>18</sup> de la República de Costa Rica, indica que:

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo de trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

14 Navarro-Muñoz, “Propuesta...”

15 Minerva C. Maldonado; César M. Maldonado-Alcudia, Empresas cooperativas en la actividad turística sustentable en México, Universidad Autónoma de Querétaro, *Revista Intersedes* 41, (Vol. XX, 2019): 38-48. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/38780/39562>

16 Navarro-Muñoz “Propuesta...”

17 Comité Económico y Social Europeo, “evolución reciente de la economía social en la Unión Europea”, 2017, p.7, <http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2018/09/evol-recente-ES-UE-resume-es.pdf>

18 Gobierno de Costa Rica, “Ley 4179 Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y otras Normas Conexas”, 1968, Capítulo I, artículo 2<sup>o</sup>

Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta los modelos de gestión clasificados dentro de la Ley<sup>19</sup> los cuales son gestión, autogestión y cogestión.

En el caso del modelo gestor o tradicional se refiere a “Las cooperativas de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y en general de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.”

El modelo autogestionario propicia el desarrollo de las personas desde la base laboral, agrupando a personas trabajadoras en su producción y operación fortaleciendo la democracia. Se define como:

[...] aquellas empresas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades de las mismas y aportan directamente su fuerza de trabajo, con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social.

El tercer modelo es el de cogestión en el cual se comparte la producción con el Estado costarricense, las personas trabajadoras directas y asociadas deben llegar a un 40% y sus excedentes se fijará tomando en cuenta la rentabilidad de la empresa, el valor agregado por el trabajo y las inversiones hechas por el gobierno. Se define como: “[...] aquellas en las que la propiedad, la gestión y los excedentes son compartidos entre los trabajadores y los productores de materia prima, entre el estado y los trabajadores o entre los trabajadores, los productores de materia prima y el Estado.”

Entre los requerimientos para la creación de una cooperativa en Costa Rica, el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) ha organizado un procedimiento el cual consiste primeramente en la creación de un Comité Central de Organización cuyo objetivo principal sea la formalización de la cooperativa mediante la organización de los esfuerzos colectivos del grupo. En el segundo paso se entrega un perfil de proyecto, para esto el comité debe junto con todos los miembros, elaborar un estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad de la cooperativa, identificando posibles fortalezas y debilidades, su razón social, el posible capital social que aporten los socios y los objetivos por alcanzar.

Una vez establecidas las bases teóricas del modelo cooperativo se hizo una búsqueda conceptual sobre turismo a modo de comprender el contexto en el que se desenvuelven las personas guías de turismo y su negocio. Para Renato Quesada<sup>20</sup>, el turismo es una actividad de ocio que no intervenga con generar lucro realizada por turistas que salen de su lugar de origen por un tiempo determinado no mayor a seis meses. Funciona a través de un sistema donde convergen cinco elementos (origen, destino, ruta de tránsito, industria y turista) y “su evolución ha logrado una suerte de punto de encuentro sobre la dinámica comercial, social, ambiental y política del turismo”<sup>21</sup> generando una coyuntura que definen la esencia del modelo bajo los pilares de la sostenibilidad, la innovación y la inclusión. Pilares inspirados en los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas e importantes dentro del modelo de la economía social.

Dentro de este marco, para que el turismo marche debe haber turistas y un destino conformado por un patrimonio turístico que comprende los atractivos turísticos como la materia prima, la planta turística como el aparato productivo, la infraestructura y la superestructura como organizaciones disponibles para operar el sistema. Las personas guías de turismo están ubicados en la planta turística por lo que forman parte activa de la economía y la oferta turística.

En Costa Rica la actividad de guiado de turistas está regida por el Instituto Costarricense de Turismo en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio dentro del Reglamento de los Guías de Turismo<sup>22</sup> En su artículo 2, el reglamento define que “guía de turismo es toda aquella persona física con credencial otorgada por el ICT, que guía y conduce turistas y excursionistas en actividades turísticas en

19 Gobierno de Costa Rica, “Asociaciones Cooperativas...”

20 Renato Quesada-Castro, *Elementos del Turismo* (San José: EUNED, 2017)

21 ICT, “Plan Nacional...”

22 Gobierno de Costa Rica, “Reglamento de Guías de Turismo”, Decreto N°41369 MEIC-TUR.

el territorio nacional". Las personas guías de turismo se clasifican en generales, especializados y locales. El guía de turismo general presta servicios de orientación, información y asistencia al turista a nivel nacional, mientras que el local puede desarrollar las mismas funciones específicamente dentro de Áreas de Conservación definidas bajo un esquema técnico y académico diseñado para esas áreas. Por su parte, el guía especializado es aquel general o local que ha obtenido certificaciones en especialidades definidas por la Comisión Nacional del Guiado de Turismo (CONAGUITUR) para laborar con mercados específicos. Entre los requisitos para optar por la credencial de guía de turismo están haber aprobado el curso de Formación y Capacitación para guías, primeros auxilios básicos y respiración cardio pulmonar, certificar un idioma, registrarse ante la Caja Costarricense del Seguro Social y ante Tributación directa.

Finalmente, conociendo la base cooperativa, turística y de guiado para que se pueda considerar la creación de una cooperativa como modelo de negocio se debe elaborar un estudio de factibilidad que implique de un proceso de administración estratégica que les permita competir con éxito y tener rentabilidad financiera. Como se muestra anteriormente las cooperativas como un modelo de negocios necesitan gestionar efectivamente sus estrategias para crecer, para ello deben evaluar las condiciones de la industria donde se desempeñan, su estado financiero, la posición del mercado, sus recursos, capacidades, fortalezas y debilidades. Este diagnóstico de la situación vislumbra los retos que enfrentan en su contexto operacional; para crear una visión de lo que se desea ser en el futuro, los propósitos del negocio, clientela y la forma como se satisfacen las necesidades de esta y las propias, considerando este contenido como la estrategia de la organización.

## RESULTADOS

En lo referente al diagnóstico de las personas guías de turismo, existen aproximadamente 3000 guías debidamente certificados ya sea como generales, especializados y locales o combinación de los tres donde el género masculino domina. En cuanto al manejo del idioma el inglés predomina, seguido por francés y alemán.

Se perfilan como personas estudiadas comuna familia que depende de sus ingresos y con la particularidad de que el 60 % de ellos cuenta con otra actividad económica, ya se base o complementaria; como biología, agronomía, geografía, docencia, traducción, administración, agricultura, pesca, construcción y ventas; pero que la situación laboral del país o de sus regiones los ha enviado a trabajar en turismo al no poder ejercer en las otras ramas, pero que son salidas secundarias ante crisis. Ante ello, apuntan a que la capacitación para el gremio es de suma importancia porque les colabora a cumplir primeramente con el reglamento del guiado en cuanto a formación y les hace ser más competitivos.

Para las personas entrevistadas el trabajo de guía de turismo resulta agradable, es una pasión y deben contar con diversidad de conocimiento. No obstante, coincidieron en que el mercado es inestable al depender de la temporada alta de turistas (noviembre a mayo) para sus contrataciones, y hay mucha competencia desleal.

Figura 1. Perfil de la persona encuestada, octubre 2020.



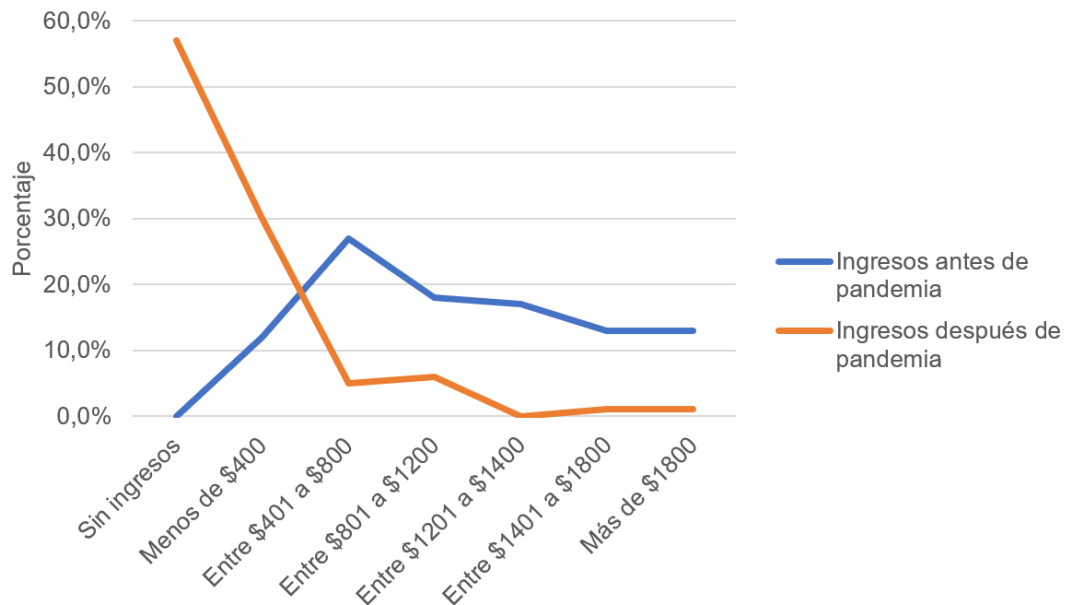
Además, no existe un manual de puestos, ni tarifario según su tipo de certificación, años de experiencia, idioma y especialidad; si no que cada quien negocia por la libre con sus proveedores, esto se debe a que la mayoría son personas trabajadoras independientes o freelance. La razón es la diferencia salarial y el acceso a ciertas garantías sociales, donde por parte del empleador en modalidad planilla cuentan con un salario deficiente, pero gozan de aguinaldo y vacaciones, mientras que en modalidad independiente pueden negociar mejores tarifas por sus servicios profesionales, pero deben asumir los costos del seguro social y riesgos del trabajo.

Parte de la problemática radica en incoherencias legales y técnicas como el hecho de no estar clara la calificación profesional de la actividad en el sector económico y laboral. Para unas instituciones es un trabajador de ocupación calificada, para otras es un técnico y para otros servicios profesionales. Esta deficiencia en cuanto a su rol provoca desavenencias en trámites que a la larga desmotivan y confunden. Por consiguiente, sus condiciones socioeconómicas se ponen en riesgo al tener en su mayoría que solventar sus garantías sociales.

Durante el estudio por el contexto particular de la pandemia se preguntó acerca de la problemática sufrida en temas de ingresos económicos y los retos del sector, por lo que investigar sobre las diferencias antes de la pandemia y post pandemia arrojó datos alarmantes acerca de la situación económica que están enfrentando los guías.



**Figura 2. Ingresos antes y post pandemia COVID 19, octubre 2020**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta a guías de turismo, octubre 2020.


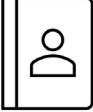




Un 57% de los encuestados indican que no recibieron ningún ingreso económico desde el cierre de fronteras en marzo y hasta finales de octubre del 2020. Un 30% percibe menos de \$ 400 al mes, un 11% menos de \$ 1200 y más de \$ 401. Cuando un salario promedio de un guía antes de la pandemia estaba en \$ 800 por mes.

Para una persona guía de turismo independiente su tarifa promedio diaria es de \$ 95, entonces se trabaja la mayor cantidad de días en temporada alta 7 a 8 meses para ahorrar lo suficiente para solventar los meses de temporada baja, lo que brinda un promedio general de esos \$ 800 mensuales, al ser distribuidas las ganancias durante los 12 meses.

En cuanto a capacidad asociativa, en el sector turístico del país no existe un colegio profesional, por lo que la asociación de más de la mitad de las personas entrevistadas transcurre en el campo gremial más no sindical. Con respecto a cooperativas la mayoría de las personas de las zonas urbanas conoce las comerciales o ahorro y crédito, mientras que las personas rurales conocen las agrícolas. Pero al ser consultadas sobre su interés de participación en una cooperativa de guías de turismo el 73% mostraron anuencia y 24% interés. Entre ellas, la mayoría del valle central y un interesante 11% del sector caribe donde tradicionalmente no hay muchas organizaciones sociales.

Para formar una cooperativa en Costa Rica existen una serie de requisitos básicos que inician desde el momento que una o varias personas identifican el problema y desean resolverlos de forma colectiva. Se necesitan 20 personas para formar una cooperativa tradicional y 12 para una autogestionaria y elaborar el proceso de creación junto al estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad (PVU).

Figura 3. Pasos para crear una cooperativa

	Paso 1 Formación del comité central de organización
	Paso 2 Entrega del perfil del proyecto
	Paso 3 Elaboración del estatuto
	Paso 4 Realizar Asamblea Constitutiva
	Paso 5 Inscripción
	Paso 6 Formalización

Fuente: Elaboración propia a partir de INFOCOOP

## DISCUSIÓN

Organismos internacionales como ONU y OIT han reconocido a las cooperativas como un modelo de negocio que debe promoverse debido a sus valores, producción solidaria y control democrático. Su estructura piramidal conformada por alianzas internacionales, consejos nacionales, federaciones y cooperativas base, además del apoyo integral en Costa Rica por cuatro organismos principales respaldan sus gestiones y brindan apoyo a la estructura política<sup>23</sup>.

En Costa Rica existen 650 cooperativas inscritas ante el MTSS y enlistadas en el INFOCOOP de las cuales 23 son de índole turística. La mayoría de estas son tradicionales dedicadas a servicios múltiples enfocados al turista. Las cooperativas generan beneficios en cuanto al empleo, crecimiento y desarrollo económico, miles de personas se favorecen en transporte, producción agrícola e industrial, atención médica y electrificación.

A pesar de que las personas expertas indicaron que para la creación de una cooperativa exclusiva de guías de turismo se debería utilizar el modelo autogestionario, las personas entrevistadas se inclinaron por un modelo tradicional donde ellas tomaran la iniciativa y luego se pudieran incorporar otras personas del ámbito turístico.

Entonces, como estrategia para el desarrollo, implementación, evaluación y seguimiento del negocio se propone que su objetivo general sea mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales de las personas guías de turismo por medio de la implementación de una iniciativa de economía social que promueva el turismo alternativo como un modelo de bienestar colectivo. El turismo alternativo “es aquel que permite la interacción entre las personas turistas y anfitrionas por medio de experiencias consecuentes con los

<sup>23</sup> Gobierno de Costa Rica, “Ley 4179...”

valores naturales, sociales y comunitarios.”<sup>24</sup> Además, propiciar la cooperación entre organizaciones comunales, rurales y circulares, brindar beneficios sociales y económicos para las personas asociadas, estimular el ahorro, emprendimiento y capacitación cooperativa y turística. Los productos y servicios que se pueden ofrecer son servicios guiados, excursión guiada, servicios de paquete turístico guiado y servicios de paquetes turísticos sin guía de turismo.<sup>25</sup> La administración de la cadena de valor para la creación de atributos de diferenciación es una estrategia aplicable sabiendo que las tendencias de viajes post pandemia se centran en la experiencia; cuyo nicho de mercado abarca las necesidades y preferencias particularmente diferentes al turismo de masas; aquellas concentradas en lo alternativo y sostenible.

## CONCLUSIONES

El turismo es uno de los sectores con mayor crecimiento y resiliencia histórica y se espera según las autoridades turísticas del país que para el 2024 se haya recuperado completamente.

Las personas guías de turismo pertenecen a un sector del turismo en cual por su dinámica y temporalidad se ha caracterizado por ser inestable pero que a lo largo de los años de crecimiento turístico de Costa Rica brindó réditos; por esto muchos de sus miembros nunca se preocuparon por prever o ahorrar ante eventuales crisis como la pandemia.

La situación laboral de las personas guías de turismo es compleja porque al trabajar como independientes deben asumir los gastos de la seguridad social y la póliza de riesgo de trabajo, pago de impuestos y recaudación del impuesto al valor agregado. Esta modalidad de trabajo independiente les vulneraría porque no les cubre algunos de sus derechos laborales y de seguridad social dictados en la Constitución Política y la normativa laboral vigente

Las cooperativas forman parte del modelo económico social al compartir los valores y principios de bienestar comunal, democracia, libre participación, ayuda mutua, solidaridad y equidad. Son modelos exitosos porque prevalecen en el tiempo, su objetivo principal es producir bienes y servicios dirigidos a las necesidades socioeconómicas de las personas y las comunidades. Las cooperativas han demostrado fortaleza y resiliencia en medio del contexto pandémico, pero las existentes como las futuras tienen el reto de ser financieramente sostenibles y generar empleo decente.

Las personas guías de turismo demostraron interés en la creación de una cooperativa, pero necesitan conocer más sobre la temática y al ser la capacitación tan importante para ellas; existe la necesidad de formarse en el tema cooperativo para comprender mejor el modelo y sus beneficios.

Como recomendaciones principales es importante promover la economía social en el sector turismo como alternativa sostenible y de desarrollo de las comunidades y favorable a las personas trabajadoras por medio de un modelo que beneficie colectivamente. Igualmente, es necesario buscar la fortaleza del sector mediante una claridad ideológica y política; unión estratégica y práctica en temas que afectan al sector como las garantías laborales, la capacitación, la negociación de tarifas y búsqueda de trabajo decente.

La ruralidad se apunta como un sector que debe desarrollarse para la reactivación y recuperación económica siempre y cuando se brinde bienestar comunal, desarrollo de productos e integración en cadenas de valor para experiencias de viaje sostenibles. Es necesario promover las buenas prácticas de turismo sostenible, ecoturismo, turismo rural a modo de fomentar la actividad económica bajo ejes de responsabilidad social y ambiental, y el turismo solidario y accesible.

Finalmente, el grupo asociativo inicial debe contar con conciencia comunal y compromiso del bienestar colectivo, así que donde empiece el proyecto deberá comprometerse en incorporar el eje comunitario o del contexto de creación como base primordial de su formación. Para que la cooperativa pueda participar en la actividad turística sostenible debe incorporar dentro de sus estatutos la supervisión que la comunidad, los asociados, el gobierno, los clientes y proveedores asuman la responsabilidad de la conservación del patrimonio cultural y natural del país.

24 Mildred Acuña, “Módulo 1: Turismo Alternativo. Curso Gestión de tours y turismo alternativo.” (Cátedra de Turismo Sostenible: UNED, 2011)

25 Navarro-Muñoz, “Propuesta...”

## REFERENCIAS

- Acuña, Mildred. *Módulo 1: Turismo Alternativo. Curso Gestión de tours y turismo alternativo*. San José: Cátedra de Turismo Sostenible, UNED, 2011
- Banco Central de Costa Rica. «Cuenta Satélite de turismo». 2018. [https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/indicadoreseconomicos/CuentaSateliteTurismo/Presentacion\\_CST.pdf](https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/indicadoreseconomicos/CuentaSateliteTurismo/Presentacion_CST.pdf)
- Comité Económico y Social Europeo. «Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea». 2017. <http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2018/09/evol-recente-ES-UE-resume-es.pdf>
- Forbes Centroamérica. «Crecimiento de Turismo en Costa Rica es mayor al mundial en 2019». 6 febrero 2020. <https://forbescentroamerica.com/2020/02/06/crecimiento-de-turismo-en-costa-rica-es-mayor-al-mundial-en-2019/>
- Gestión participativa cooperativa. «El cooperativismo en el mundo». 27 de junio del 2020. [http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249&Itemid=183](http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=183)
- Instituto Costarricense de turismo. Estadísticas. 2020. <https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/encuestas.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. «Plan Nacional de Desarrollo turístico de Costa Rica 2017-2021.»
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. “Síntesis del IV Censo Nacional Cooperativo”. 2012. [https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/estad%C3%ADsticas/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/estad%C3%ADsticas/censo_cooperativo_2012.pdf)
- Garza, Jeffry. “Ayer inició la “temporada cero” anunció la Cámara de Turismo”. *La República*, 24 de marzo 2020. <https://www.larepublica.net/noticia/ayer-inicio-la-temporada-cero-anuncio-camara-de-turismo>
- Maldonado, Minerva C.; Maldonado, César M. -Alcudia. “Empresas cooperativas en la actividad turística sustentable en México”. Universidad Autónoma de Querétaro. *Revista Intersedes 41*, (Vol. XX, 2019): 38-48. <https://revistas.uqr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/38780/39562>
- Navarro-Muñoz, Ana. “ Propuesta de un modelo de gestión para la creación de una cooperativa de guías de turismo en Costa Rica”. Trabajo Final de Graduación de Maestría en Administración de negocios. Universidad Estatal a Distancia, setiembre, 2021.
- Organización Mundial del Turismo.” “«Las palabras por sí solas no salvarán el empleo»: la OMT lidera el llamamiento a una acción decidida por parte de los gobiernos para apoyar la recuperación del turismo”. 17 abril del 2020. <https://www.unwto.org/es/news/accion-gobiernos-apoyar-recuperacion-turismo-covid-19>
- Quesada Castro, Renato. *Elementos del turismo*. San José: EUNED, 2017.
- Ribeiro De Melo Stock, Marisela; Pulido Fernández, Juan Ignacio. “La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo”. CIEREC España. *Revista de Economía pública, Social y Cooperativa 67*, (abril, 2010.):243-268. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413327010.pdf>

Revista Nacional de Administración. Volumen 13(2), 4648 Diciembre

