

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del

Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 41

Julio / Diciembre 2021

---

**Artículo****Título**

Transformación hacia un destino turístico inteligente: priorización de los factores estratégicos del destino turístico La Fortuna, Costa Rica

**Autor:**

Marlen Treviño Villalobos

Leonardo Cardinale-Villalobos

Lady Fernández-Mora

Leonardo Viquez-Acuña

Rogelio González-Quirós

**Fecha Recepción:**

24/06/2020

**Fecha Reenvío:**

22/09/2020

**Fecha Aceptación:**

11/06/2021

**Páginas:**

379 - 410

**Transformación hacia un destino turístico inteligente:  
priorización de los factores estratégicos del destino  
turístico La Fortuna, Costa Rica****Transformation to a smart tourist destination:  
prioritization strategic factors of the La Fortuna  
tourist destination, Costa Rica****Resumen**

El incremento de la calidad de la experiencia turística y la innovación en la comercialización de productos ha generado un mayor uso de la tecnología, fomentando una transformación de los destinos turísticos hacia destinos turísticos inteligentes. La planeación es la primera fase para este proceso de transformación, esta debe ser adaptada a las necesidades del destino y sus dinámicas territoriales mediante el diagnóstico de la realidad turística del destino. El presente trabajo efectuó un análisis FODA y su respectiva matriz de evaluación para priorizar los factores, siendo la base para la planificación de la transformación del destino turístico La Fortuna en Costa Rica en un destino turístico inteligente; proceso dirigido por la herramienta de Administración Estratégica versión 4.2. El principal resultado indica que el factor de mayor relevancia para el destino La Fortuna es la priorización de las necesidades de mercadeo por medio del desarrollo de una marca. Los resultados de esta investigación son un insumo para que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio elabore un plan de acción para especificar una estrategia común que defina los pasos a seguir en el proceso de transformación de La Fortuna en un destino turístico inteligente. Finalmente, este artículo servirá como referencia para que otros destinos turísticos puedan convertirse en un destino turístico inteligente.

**Palabras clave:**

destino turístico, destino turístico inteligente, planificación estratégica, La Fortuna, Costa Rica.

**Abstract**

The increase in the quality of the tourist experience and innovation in the marketing of products has generated a greater use of technology, encouraging a transformation of tourist destinations into intelligent tourist destinations. Planning is the first phase for this transformation process; it must be adapted to the needs of the destination and its territorial dynamics by diagnosing the tourism reality of the destination. The present work carried out a SWOT analysis and its respective evaluation matrix to prioritize the factors, serving as the basis for planning the transformation of the tourist destination La Fortuna in Costa Rica into an intelligent tourist destination; a process directed by the Strategic Administration tool version 4.2. The main result indicates that the most relevant factor for La Fortuna destination is the prioritization of marketing needs through the development of a brand. The results of this research are an input for the Arenal Cámara de Turismo y Comercio to develop an action plan to specify a common strategy to define the steps to follow in the process of transforming La Fortuna into an intelligent tourist destination. Finally, this article will serve as a reference for other tourist destinations to become an intelligent tourist destination.

**Keywords:**

tourist destination, intelligent tourist destination, strategic planning, La Fortuna, Costa Rica.

## De los AUTORES

### **Marlen Treviño Villalobos**

Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
**ORCID**  
<https://orcid.org/0000-0002-1135-0650>.  
[mtrevino@itcr.ac.cr](mailto:mtrevino@itcr.ac.cr)

### **Leonardo Cardinale-Villalobos**

Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
**ORCID**  
<https://orcid.org/0000-0002-9649-6017>

### **Lady Fernández-Mora**

Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
**ORCID**  
<https://orcid.org/0000-0002-4985-5128>

### **Leonardo Viquez-Acuña**

Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
**ORCID**  
<https://orcid.org/0000-0002-0604-7219>

### **Rogelio González-Quirós**

Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
**ORCID**  
<https://orcid.org/0000-0001-8829-7125>

## **Introducción**

En Costa Rica, el sector de turismo es de los más dinámicos del país, para el año 2018 aportó el 8.2% del Producto Interno Bruto (PIB) (Instituto Costarricense de Turismo, s.f.(a); El Economista, 2018). Asimismo, en el 2019 arribaron alrededor de 3.139.008 turistas (Instituto Costarricense de Turismo, 2019b) y el gasto promedio del turista rondó los \$889 (Central-AmericaData, 2019). Este dinamismo hace que cerca de 150.000 personas para el 2016 en el país, trabajen en actividades directamente relacionadas con el turismo y se estima que alrededor de 450.000 tuvieran alguna relación laboral indirecta generada por el turismo (Estado de la Nación, 2015; Casa Presidencial, 2016; Instituto Costarricense de Turismo, 2019c).

Aunado a esto, el turismo interno tiene mucha importancia en el plano nacional, porque es una fuente dinamizadora de toda la industria turística, ya que de acuerdo con mediciones semestrales en los hogares costarricenses alrededor del 65% de estos realizan una o dos salidas familiares o independientes al año (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2014).

El país cuenta con varios destinos turísticos, uno de los casos más sobresalientes es La Fortuna, entre sus principales características se destaca que es un destino de montaña y naturaleza, posee un desarrollo turístico que apuesta por un producto diferenciado, de alto valor agregado y predominan las microempresas (Programa Estado de la Nación, 2007). En la actualidad, este destino recibe alrededor de 3.000 turistas diariamente en temporada alta, por lo que cuenta con aproximadamente 110 hoteles (Municipalidad de San Carlos, s.f.).<sup>1</sup>

Según el ranking de competitividad turística del World Economic Forum (WEF), para el 2017 Costa Rica se ubicó en el puesto 38 entre 136 países a nivel mundial y en el cuarto lugar a nivel latinoamericano (Crotti & Misrahi, 2015). Según este ranking, se identificó el problema de la baja innovación tecnológica en el sector turístico de Costa Rica. Dicho análisis de competitividad muestra el rezago del país en el pilar de desarrollo de

---

<sup>1</sup> El Plan de Desarrollo Distrital, La Fortuna 2014-2024 fue confeccionado en el 2014, según se consultó directamente a la señora Dixie Amores, coordinadora del equipo de trabajo desarrollador de este documento.



Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), específicamente en los indicadores de transacciones de Internet para B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer), porcentaje de usuarios de Internet, cobertura de red móvil y suscripciones de banda ancha de Internet, aspectos necesarios para un desarrollo internacional exitoso en esta industria, que implican desafíos y oportunidades de innovación tecnológica e institucional (Garrido, 2009).

El proyecto de investigación InteliTur: Innovación tecnológica para destinos turísticos inteligentes desarrollado por el Tecnológico de Costa Rica (TEC), basado en los conceptos de Internet de las Cosas (IoT) y en el modelo de destino turístico inteligente (DTI), busca promover la innovación tecnológica del sector turístico de la Región Huetar Norte de Costa Rica.

InteliTur contempla cuatro fases, la primera plantea la identificación de los factores relacionados con la innovación tecnológica del destino turístico La Fortuna. Esto es fundamental para el desarrollo de servicios inteligentes alineados con las necesidades y prioridades de la ciudad; así como para la planificación de la implantación de una estrategia de ciudad inteligente (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015). Por lo que, el objetivo de este artículo es priorizar los factores estratégicos de este destino para el abordaje de la fase uno del proyecto.

El proyecto se ejecuta en colaboración con empresas agremiadas a la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC), así como otras organizaciones del ámbito público, entre ellas, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Parque Nacional Volcán Arenal (PNVA), la policía turística, el gobierno local, la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFORT), y otras empresas no agremiadas a dicha cámara, con el propósito de generar una primera experiencia que pueda ser replicada en otros destinos turísticos del país.

El concepto de DTI adoptado, corresponde a un “espacio innovador, accesible a todos, apoyado en una estructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico y facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino” (López & García, 2013). Se caracteriza por un uso inteligente de las nuevas tecnologías de la información, orientándose, sobre todo, a una comercialización más eficiente de sus



diferentes productos y servicios (Pérez-Sánchez, 2015). Así como por ser un espacio turístico innovador, poseer una tecnología de vanguardia, llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos, mejorar la calidad de la experiencia turística y llevar a cabo un desarrollo sostenible (López & García, 2013).

Para la identificación de los factores estratégicos para la innovación tecnológica basado en IoT y DTI del destino La Fortuna, se usó la herramienta Administración Estratégica versión 4.2 (Rodríguez-Barquero, 2016), que plantea realizar una evaluación de los factores internos y externos. En este artículo se priorizan 20 factores estratégicos del destino La Fortuna, mediante la matriz de evaluación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) generada del análisis del gran entorno, el análisis del entorno cercano y de la cadena de valor.

### Revisión de literatura

La literatura aporta diversas definiciones sobre destino turístico, sin embargo, para este estudio se acoge la planteada por Vela (2012: 214), la cual contextualiza de una manera operativa el término destino turístico como:

Un espacio geográfico que, debido a su singular disposición de recursos turísticos, recibe la visita periódica de turistas y/o visitantes que se desplazan al destino para vivir en primera persona la denominada experiencia turística, esto es, la necesidad de localizarse en un espacio que no es el propio.

Cuando se habla de un destino turístico, es inherente abordar tres variables, la primera, el espacio geográfico, la segunda la oferta, y la tercera la experiencia del visitante. A partir de estas variables, sucede una interacción entre la oferta existente en el espacio geográfico, en este caso La Fortuna (región receptora); con el visitante, que proviene de un destino de origen (región emisora), y por consiguiente, el intercambio se da entre los bienes y servicios (producto) que un visitante adquiere en el lugar, y finalmente el visitante realiza una fase de reflexión acerca de las experiencias motivadas en el destino turístico visitado (Barrado, 2004).

Por su parte, un destino inteligente es un caso particular de una ciudad inteligente, el cual envuelve a todos los habitantes del destino, tanto residentes como turistas (Sigala *et al.*, 2015). El DTI es innovador cuando utiliza tecnología de punta que certifica la sostenibilidad del entorno turístico, es



accesible dado que garantiza la interacción entre el visitante y el entorno e incrementa la calidad de la experiencia del turista y la calidad de vida de los residentes. No obstante, la interconexión de cada componente en un DTI para que visitantes y residentes puedan interactuar con su entorno es aún un tema de estudio (Boes *et al.*, 2016).

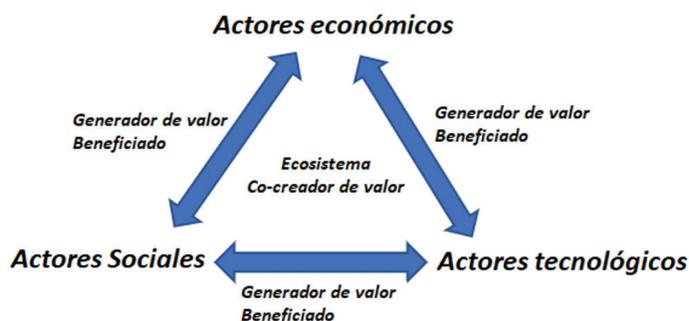
Los destinos turísticos enfrentan una serie de retos que justifican la búsqueda de conversión hacia un DTI. La necesidad de ser sostenibles, eficientes, competitivos, así como las nuevas tendencias de la demanda turística y la disponibilidad de nuevas tecnologías son ejemplos de factores que incentivan hacer un análisis riguroso de los beneficios de un destino inteligente y los procesos para alcanzarlo (INVAT-TUR, 2015).

La tecnología es un componente esencial de un DTI, la cual puede utilizarse para economía digital, sensorización, mercadeo y sistemas de información. Sin embargo, la planificación, la gestión urbana y territorial son aspectos que deben de evaluarse para buscar mejores modelos de negocio sin caer en el error de creer que serán alcanzados con la aplicación de tecnología (INVAT-TUR, 2015; Boes *et al.*, 2016).

La intención de convertirse en un DTI requiere del establecimiento de una estrategia de revalorización del destino, que permita aumentar su competitividad, mediante un mejor aprovechamiento de sus atractivos naturales y culturales, la creación de otros recursos innovadores, la mejora en la eficiencia de los procesos de producción y distribución que finalmente impulse el desarrollo sostenible y facilite la interacción del visitante con el destino (Rojas, 2019). Además, se debe tener claro que la conversión de un destino en un DTI es un proceso lento (Dirks & Keeling, 2009), que necesita de un periodo de transición y la estructuración de un plan con acciones específicas, de modo que permita paulatinamente el cambio del destino y de sus características. Además, para que el proceso de transformación sea exitoso debe involucrar al sector turístico y a otros actores (figura 1), los que deben trabajar como un ecosistema co-creador de valor (Boes *et al.*, 2016) y buscar una sinergia entre los diferentes sectores productivos, aprovechando las oportunidades del escenario turístico para mejorar la rentabilidad y competitividad (INVAT-TUR, 2015).



Figura 1. Actores involucrados en la creación de un DTI



Fuente: (Boes et al., 2016).

Es importante tener en cuenta que las iniciativas en torno a las ciudades y destinos inteligentes influyen en los modelos de planificación tradicionales y propician nuevos métodos y técnicas de análisis, participación y toma de decisiones (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019).

Por el motivo expuesto en el párrafo anterior, surgió el modelo de planificación del destino turístico inteligente propuesto en la Guía de Implantación DTI-CV (Ivars-Baidal et al., 2017), que contiene una propuesta de modelo para DTI estructurada en tres niveles interrelacionados. El primero, el estratégico-relacional, que establece las condiciones previas que determinan la capacidad de actuación del destino y el alcance de la estrategia mediante una adecuada gobernanza. El segundo nivel, llamado instrumental, incluye la infraestructura de conectividad y sensorización gracias a la cual es posible el desarrollo de la estrategia y la aplicación de soluciones inteligentes, está muy relacionado con el sistema de información y se nutre de diversas fuentes como las estadísticas, análisis web, sensores repartidos por el destino, indicadores, redes sociales, entre otros. El último nivel, es el aplicado, que permite el desarrollo de soluciones en diferentes sectores: información, mejora de la experiencia turística, mercadeo, gestión de recursos y visitantes y la inteligencia en el destino.

Herrera & Fajardo (2016) proponen una metodología de planificación, basada en el estudio realizado por el Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI), que toma como base la iniciativa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno español (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015). Esta metodología plantea un proceso de transformación de una ciudad a una ciudad inteligente, consta

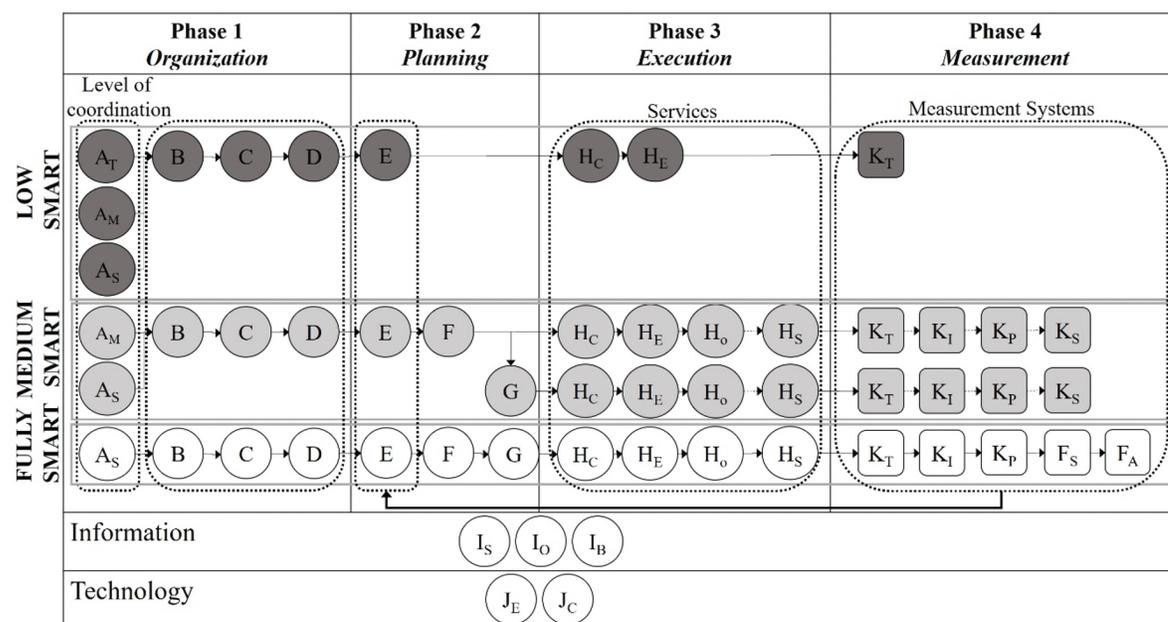


de cuatro fases verticales (Organización, Planificación, Ejecución y Medición) y dos fases transversales (Información y Tecnología). También, incluye una serie de factores de transformación agrupados en tres niveles (bajo, medio y completo) que permiten identificar la intensidad de la transformación del destino (figura 2).

Otro aspecto a considerar es la adaptación de la estrategia del DTI a las necesidades del destino y sus dinámicas territoriales, las que difieren según el tipo de espacio turístico, la escala de trabajo y el contexto territorial (Willis & Aurigi, 2017). En definitiva, para desarrollar una planificación turística adecuada, es necesario diagnosticar la realidad turística del destino (Femenia Serra & Navarro Ruiz, 2019).

Existen múltiples ejemplos de DTI y esfuerzos para su transformación alrededor del mundo, tal es el caso de la ciudad de Trento en Italia, que es reconocida por su calidad de vida y oportunidades de negocio. Además, han desarrollado pruebas con la plataforma llamada TreSight para hacer el destino más inteligente incorporando IoT y Big Data (Sun *et al.*, 2016).

**Figura 2.** Proceso de transformación inteligente





A <sub>T</sub> Traditional Coordination	E SWOT	H <sub>C</sub> Face to face Services	I <sub>S</sub> Selection	K <sub>T</sub> Traditional measurements – Project Indicators
A <sub>M</sub> Mixed Coordination	F Models	H <sub>E</sub> Electronic Services	I <sub>O</sub> Open Data	K <sub>I</sub> Comprehensive measurement – Indicators
A <sub>S</sub> Smart Coordination	G Standards	H <sub>O</sub> Open Services	I <sub>B</sub> Big Data	K <sub>P</sub> Comprehensive measurement – Problem – Solution
B Complexity		H <sub>S</sub> Smart Services	J <sub>E</sub> E-government Platform	K <sub>S</sub> Comprehensive measurement – Scope of the Smart Solution
C Financing			J <sub>C</sub> City Platforms (City OS)	K Comprehensive measurement – People’s Assessment
D Smart Destination				

Fuente: (Herrera & Fajardo, 2016).

En América Latina, el destino Tlaxcala en México utilizó Big Data y análisis cuantitativo mediante vectores autorregresivos con el fin de identificar patrones de comportamiento en los turistas al usar Internet (Ibarra López *et al.*, 2019). En Pueblo Mágico de Loreto en México, se propuso un modelo basado en la maximización de la experiencia turística, con el fin de aumentar la competitividad mediante el uso de Big Data (Zenyazeth *et al.*, 2019).

Barcelona es un destino turístico reconocido en el ámbito mundial que cuenta con su propia marca y ha implementado el análisis de Big Data con contenido generado por los usuarios de la Basílica de La Sagrada Familia para la mejor toma de decisiones del destino (Marine-Roig & Anton Clave, 2015). Dubái se ha convertido en un DTI que implementa un sistema de respuesta dinámica procesando información en tiempo real para mejorar la experiencia de los turistas (Khan *et al.*, 2017).

Europa tiene la iniciativa “European Capital of Smart Tourism” para reconocer los logros de ciudades en sostenibilidad, accesibilidad, digitalización y herencia cultural y creatividad, con esta estrategia, en el 2020, se premió a las ciudades de Gotemburgo, Breda, Liubliana y Karlsruhe por ganar en alguna de estas categorías (European Capital of Smart Tourism, 2019). El mismo reconocimiento lo recibieron en el 2019 los destinos de Málaga, Liubliana, Copenhague y Linz (Özgür, 2018).



## Metodología

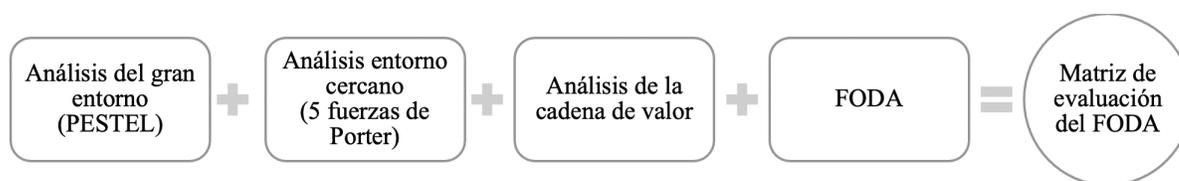
### Enfoque y métodos de investigación

El recorrido metodológico fue asumido a través de un diseño multimetódico, debido a que se emplearon el enfoque cuantitativo y cualitativo de forma independiente sobre el mismo objeto de estudio (Ruiz, 2008). Además, la forma de recolección de datos en la investigación presenta una orientación empírica, pues se recopiló información sobre la realidad (Gil, 2006) del destino turístico investigado. Para lo que se utilizaron encuestas personales a través de un cuestionario estructurado aplicado, tanto de manera presencial como online, considerando los costos, el tiempo de los participantes y alcanzar un mayor número de respuestas.

También, la investigación se caracteriza por ser de corte transversal, ya que “la recolección de datos ocurre en un solo momento, pretendiendo describir y analizar el estado de una o varias variables en un momento dado” (Hernández Sampieri *et al.*, 2010), destacando aquí que la recopilación de datos para esta investigación se realizó entre los meses de febrero a junio de 2019.

Además, para el proceso de transformación de una ciudad a una ciudad inteligente se tomó como punto de partida la propuesta de Herrera & Fajardo (2016). La fase de planificación de esta metodología inicia con un análisis de FODA, siendo la base para toda la planificación estratégica (Weihrich, 1982; Helms & Nixon, 2010). Para el análisis y la matriz de evaluación del FODA se siguieron las pautas establecidas (figura 3) en la herramienta de Administración Estratégica versión 4.2 (Rodríguez-Barquero, 2016).

Figura 3. Proceso metodológico



Fuente: Elaboración propia.

La herramienta de Administración Estratégica versión 4.2 (Rodríguez-Barquero, 2016), propone para la evaluación externa la utilización de la técnica del análisis del gran entorno, también llamado análisis PESTEL, definido así por sus seis factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos,



ambientales y legales (Johnson *et al.*, 2006). El segundo paso para obtener la evaluación externa consiste en la elaboración del análisis del entorno cercano; igualmente conocido como análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: barreras de entrada, rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustitutivos y el poder de negociación entre las empresas instaladas, los proveedores y clientes (Porter, 2009).

La aplicación de las dos técnicas mencionadas, permitieron generar los insumos para hacer un análisis integrado (desde el punto de vista de oportunidades y amenazas), que sirve como resumen del análisis externo. Posteriormente, para la evaluación interna la metodología seguida plantea la elaboración del análisis de la cadena de valor, que genera un análisis interno desde la óptica de las fortalezas y debilidades (Johnson *et al.*, 2006).

Para la priorización de los factores del FODA, se seleccionaron las cinco fortalezas y cinco oportunidades que más contribuyen, las cinco debilidades y las cinco amenazas que más complican al destino, obteniendo una matriz de evaluación que permite analizar los factores externos, expresados a través de las oportunidades y amenazas; y los factores internos, mediante las fortalezas y las debilidades. Para facilitar la elaboración de posibles escenarios que sirvan para evaluar la intensidad de interacción, se determinó un valor de impacto entre los factores seleccionados. Para cuantificar este análisis se elaboró una matriz que establece una evaluación, tanto para los factores internos como para los factores externos, según se muestra a continuación:

- Para el análisis externo se definió un valor para cada oportunidad y amenaza, para lo que se distribuyen 100 puntos en total entre todos los factores y se indica una calificación que representan la capacidad actual para aprovechar o enfrentar el factor. Los valores utilizados para la calificación son: (1) bajo del promedio del sector, (2) promedio del sector, (3) superior al promedio y (4) ventaja competitiva. Luego, se efectuó la multiplicación del valor de cada factor con su respectiva calificación, para determinar la calificación ponderada de cada factor. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total del destino turístico en su conjunto.



- Para el análisis interno se definió un valor para cada fortaleza y debilidad, para lo que se distribuyen 100 puntos en total entre todos los factores y se indica una calificación que expresa la importancia relativa. Para el caso de las fortalezas, los valores son (3) es fortaleza, pero no ventaja competitiva y (4) ventaja competitiva. Mientras tanto para las debilidades, los valores pueden ser (1) desventaja competitiva y (2) no es desventaja competitiva. Luego, se efectuó la multiplicación del valor de cada factor con su respectiva calificación, para determinar la calificación ponderada de cada factor. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total del destino turístico en su conjunto.

### Técnicas de recolección de datos

Para la sensibilización de los participantes del sector se hicieron tres visitas de campo. Luego, se realizaron tres sesiones de trabajo presenciales y se aplicaron tres encuestas digitales tomando en cuenta el proceso definido en la figura 3.

El objetivo de la primera gira de campo fue presentar a los miembros de la junta directiva de ACTC el proyecto InteliTur y definir una agenda de trabajo para el primer semestre del 2019. En la segunda gira, se visitaron un total de diez empresas u organizaciones, y en la tercera gira se visitaron cuatro empresas y a la policía turística. El plan de la segunda y tercera gira fue sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de su participación proactiva en el proceso, explicarles la dinámica de las actividades propuestas y a la vez invitarles a las sesiones presenciales.

Para la primera sesión presencial, se dividieron los 24 participantes en seis grupos de trabajo, uno por cada dimensión del PESTEL y su trabajo consistió en definir los factores externos de la ACTC que serían contemplados en el PESTEL. Para la dimensión política, se seleccionaron videos con temáticas como: insatisfacción con la rendición de cuentas, elecciones municipales 2020, ACTC, sistema político costarricense, desigualdad y corrupción. En la dimensión económica, se trabajó con noticias del ámbito nacional publicadas en distintos periódicos. Para la dimensión socio cultural, se seleccionaron imágenes que presentan diversas estadísticas nacionales, mientras que, en la dimensión tecnológica, se mostraron una serie de componentes electrónicos como: un drone, un lápiz 3D, un



código QR, etiquetas NFC e identificadores por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), unos anteojos de realidad virtual, un lector y una tarjeta para firma digital, sensores de temperatura, entre otros. Para la dimensión ambiental, se seleccionaron imágenes que reflejan aspectos como: cambio climático, carbono neutralidad, consumo de energía, consumo de agua, contaminación, deforestación, desastres naturales, certificaciones y reciclaje. Finalmente, en la dimensión legal se presentó el primer artículo de 11 leyes nacionales afines con turismo.

La encuesta 1 se envió a un total de 57 personas, al momento de finalizar la sesión presencial 1. Esta incluyó, 6 secciones y 17 preguntas abordando el tema de las Cinco Fuerzas de Porter. Se utilizó una escala de Likert de 5 niveles de medición por medio de preguntas matriz, escalas categóricas y preguntas cerradas (Gil, 2006); de la encuesta se obtuvo un total de 23 respuestas.

La encuesta 2 se envió 15 días después de la encuesta 1 y el público objetivo fueron las mismas 57 personas de la encuesta anterior. Esta incluyó 10 secciones y 27 preguntas que utilizan una escala de Likert de 5 niveles de medición por medio de preguntas matriz, escalas categóricas y preguntas cerradas. Se usó la propuesta metodológica “cadena de valor del destino” como base para la formulación de los distintos ítems de cada pregunta (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016); de la encuesta se obtuvo un total de 23 respuestas.

La sesión presencial 2 tomó como insumo los resultados obtenidos en la sesión presencial 1 y las encuestas 1 y 2. Con los 24 participantes se conformaron cinco mesas de trabajo en las que se definieron: (a) oportunidades y amenazas para el análisis de las cinco fuerzas de Porter y (b) fortalezas y debilidades para el análisis realizado para la cadena de valor. Al finalizar, los asistentes seleccionaron 15 oportunidades, 15 amenazas, 15 fortalezas y las 15 debilidades más relevantes, basados en el debate de cada grupo de trabajo.

La encuesta 3 se envió a 30 personas al finalizar la sesión presencial 2. El objetivo fue la selección de cinco oportunidades, cinco amenazas, cinco fortalezas y cinco debilidades de las escogidas en el taller 2, para esta encuesta se obtuvo un total de 29 respuestas.



En la sesión presencial 3, se realizó un grupo focal en el que se invitaron a siete personas, que representaron los servicios de hospedaje, alimentación, actividades temáticas, operación de tours, la ACTC y el ICT. En la actividad participaron cinco personas, representantes de empresas. En primer lugar, se le presentaron los resultados obtenidos de todas las actividades previamente realizadas. Luego, los participantes debieron darle un valor y una calificación a cada uno de los factores del FODA con el objetivo de obtener una ponderación que sirvió para determinar la importancia de cada aspecto y el resultado obtenido de esta actividad fue la matriz de evaluación del FODA.

### Grupo de trabajo y localización

La Fortuna es un centro de desarrollo turístico de gran relevancia en Costa Rica, pues lidera los resultados del índice de progreso social turístico del año 2019 (Instituto Costarricense de Turismo, 2019d). Entre sus principales características se destaca que es un destino de montaña y naturaleza, poseen un desarrollo turístico que apuesta por un producto diferenciado, de alto valor agregado y predominan las microempresas (Dirks & Keeling, 2009). Para el 2013, esta zona turística recibió alrededor de 3000 turistas diariamente en temporada alta, por lo que cuenta con aproximadamente 110 hoteles (Municipalidad de San Carlos, s.f.). Además, se ubica dentro de la unidad de planeamiento turístico llamada Llanuras del Norte.

Esta investigación se hizo con la colaboración de ACTC, dicha asociación nació en el 2016 con 6 empresas fundadoras y actualmente cuenta con un total 20 empresas asociadas. Su objetivo es posicionar a la zona de La Fortuna como la capital termal de Centroamérica, debido a su potencial hidrotermal y su epicentro de aventura; bajo su área de influencia se encuentran las comunidades de La Fortuna, Arenal, Monterrey, La Palmera, Chachagua, La Tigra y Florencia (Zamora, 2017).

En cuanto al público objetivo, se limitó a 57 empresas y organizaciones de La Fortuna, clasificados en las áreas de hospedaje, alimentación, parques temáticos y recreación, agencias de viaje o tour operadoras, organizaciones de base, instituciones del Estado e infraestructura. En la tabla 1 se presenta el perfil sociodemográfico de la muestra de encuestados.



**Tabla 1.** Perfil sociodemográfico por encuesta de la muestra de encuestados

		Edad						Nivel de escolaridad						
		15-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	Más de 65	Primaria completa	Secundaria incompleta	Secundaria completa	Técnico	Bachillerato universitario	Licenciatura	Maestría
<b>Encuesta 1</b>	<b>N</b>	3	11	6	3	0	0	0	1	3	1	9	7	2
	<b>%</b>	13.0	47.8	26.1	13.0	0	0	0	4.3	13.0	4.3	39.1	30.4	8.7
<b>Encuesta 2</b>	<b>N</b>	2	11	5	3	2	0	0	0	3	0	8	7	5
	<b>%</b>	8.7	47.8	21.8	13.0	8.7	0	0	0	13.0	0	34.9	30.4	21.7

		Género		Cargo						
		Hombres	Mujeres	Gerencia general	Ventas	Contabilidad	Mercadeo	Recursos humanos	Ambiental	Otro
<b>Encuesta 1</b>	<b>N</b>	12	11	4	2	1	5	2	2	7
	<b>%</b>	52.2	47.8	17.4	8.7	4.3	21.8	8.7	8.7	30.4
<b>Encuesta 2</b>	<b>N</b>	12	11	8	2	1	4	2	2	4
	<b>%</b>	52.2	47.8	34.9	8.7	4.3	17.4	8.7	8.7	17.4

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados y discusión

Los resultados del artículo y su respectiva discusión se dividen en cuatro secciones: el análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor y la matriz de evaluación del FODA. Finalmente, se genera la priorización de los factores estratégicos del destino.



## PESTEL

Para cada factor del PESTEL se definieron cinco subfactores de riesgo (tabla 2). Los equipos de trabajo en cada factor determinaron la principal oportunidad y amenaza para cada subfactor. Así como su nivel de riesgo.

**Tabla 2.** Subfactores de riesgo por factor del PESTEL

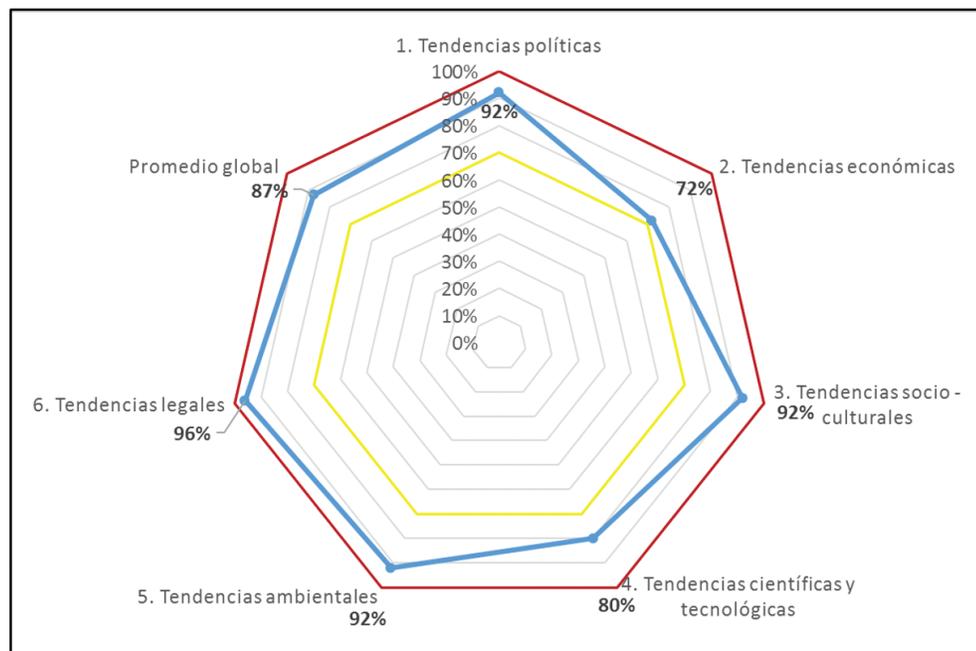
<b>1. Tendencias políticas</b>	<b>2. Tendencias económicas</b>
Inseguridad ciudadana	Destino turístico caro
Mala planificación estatal	Tramitología
Sistema político	Oportunidades de empleo
Falta de una marca destino “La Fortuna”	Incremento de impuestos
Corrupción	Costos elevados de los insumos
<b>3. Tendencias socio-culturales</b>	<b>4. Tendencias científicas y tecnológicas</b>
Rescate de tradiciones	WIFI gratis en zonas públicas
Accesibilidad	Sistemas de alerta de desastres mediante mapas inteligentes
Escolaridad y capacitación profesional	Sistemas de información
Oferta de servicios por edad y género	Apps de puntos de interés, flora y fauna
Determinación de preferencias del turista	Códigos QR
<b>5. Tendencias ambientales</b>	<b>6. Tendencias legales</b>
Mal manejo de recursos	Permisos de Operación (incluye viabilidad ambiental)
Contaminación	Permisos ambientales
Falta de cultura de reciclaje	Ley de fortalecimiento ICT
Agua como recurso agotable	Turismo de bienestar y salud
Deterioro de los recursos	Actividades de aventura

Fuente: Elaboración propia.



En la figura 4 se puede observar que el factor de Tendencias legales, según la apreciación de los participantes, tiene mayor nivel de riesgo para el destino turístico de La Fortuna y las Tendencias económicas presentan el menor nivel de riesgo.

**Figura 4.** Factores del PESTEL por nivel de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Los participantes determinaron que el factor del PESTEL, que más riesgo representa es el de Tendencias legales, esto principalmente se debe a la aprobación de una serie de leyes que dificultan el emprendimiento y la gestión de las empresas del sector. Por otra parte, los empresarios mencionan que hay ausencia de normativa para actividades de turismo de bienestar como es el caso de las aguas termales y el turismo de aventura. Asimismo, es de vital importancia conocer en detalle las leyes, los decretos y otras normas detalladas que rigen la actividad del sector.



## Cinco fuerzas de Porter

Para cada factor de Porter se definieron una serie de subfactores de riesgo (tabla 3). Mediante una encuesta individual, los entrevistados determinaron el nivel de riesgo de cada subfactor y en equipos de trabajo definieron la principal oportunidad y amenaza para cada subfactor.

**Tabla 3.** Cinco fuerzas de Porter

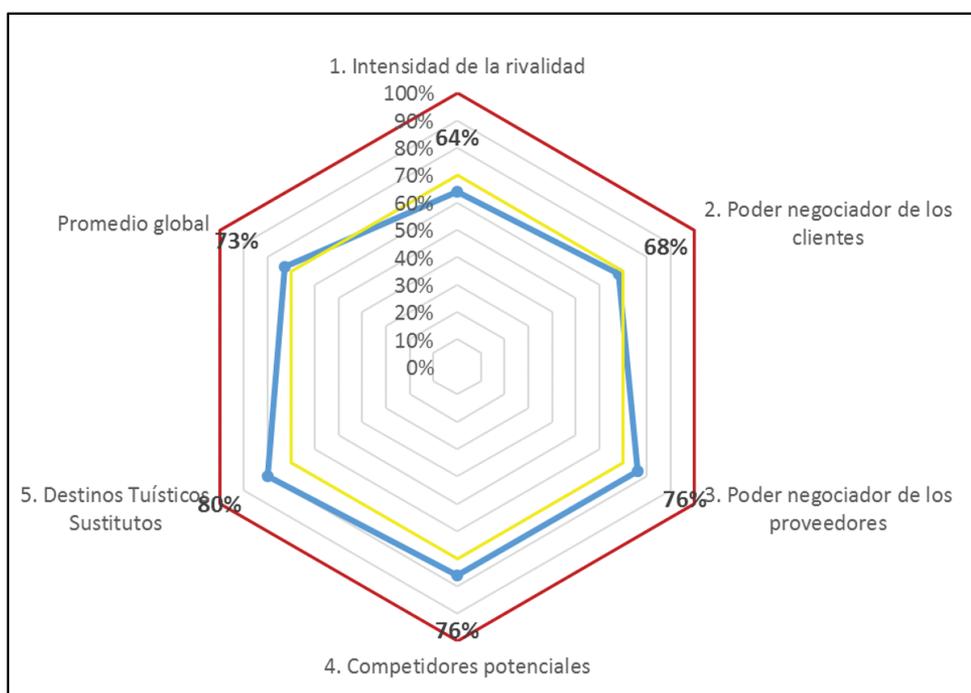
<b>1. Intensidad de la rivalidad</b>	<b>2. Poder negociador de los clientes</b>
Similitud de los competidores en capacidad	Concentración de ventas en pocos clientes
Inestabilidad de las ventas en el sector	Poca diferenciación de los productos ofrecidos
Falta de diferenciación	Productos poco significativos para el cliente
Aumentos de capacidad de competidores	Interés de los clientes en integrarse hacia atrás
Altas barreras de salida	Clientes con conocimiento total del sector
<b>3. Poder negociador de los proveedores</b>	<b>4. Competidores potenciales</b>
Existencia de pocos proveedores	Existen zonas geográficas altamente atractivas para la competencia
Productos comprados diferenciados	Alta capacidad de inversión
Las compras son un costo significativo	Gran experiencia acumulada
Interés de los proveedores de integrarse hacia delante	Cuentan con tecnología de punta
Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	Poseen alianzas estratégicas
<b>5. Destinos Turísticos Sustitutos</b>	
Existen destinos turísticos con una oferta de productos y/o servicios similares	
La calidad es superior	
El precio es menor	
Anuencia de los clientes a visitar otro destino turístico con características similares	

Fuente: Elaboración propia.



En la figura 5, se visualizan los seis factores evaluados con la metodología de Porter y su respectivo nivel de riesgo. El factor denominado Destinos Turísticos Sustitutos es el de mayor riesgo, mientras que, la Intensidad de la rivalidad es el de menor riesgo.

Figura 5. Factores de Porter por nivel de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Los empresarios tienen claro que en el sector turístico existe una alta competencia debido a la similitud de los servicios. Aunado a esto indican que se caracterizan por la calidad del producto, pero existe una variación considerable en los precios, provocando que el factor de mayor riesgo para el destino sea el denominado Destinos Turísticos Sustitutos. Tomando en cuenta este aspecto, es importante que las empresas busquen constantemente una ventaja competitiva o mantengan



aquella o aquellas que ya poseen, aprovechándolas al máximo para obtener un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, lo que le permitirá alcanzar una posición competitiva en el mercado (González & Mendieta, 2009).

El destino La Fortuna es catalogado como un destino maduro por contar con un *clúster* de servicios ecoturísticos (Ortega & Hidalgo, 2010), por su diversificación en la oferta turística, su alto valor agregado (Román-Vega, 2007), las mejoras en el mercadeo y la comercialización de sus productos con la incorporación de las TIC. La Fortuna se encuentra en una fase que requiere del rejuvenecimiento del destino, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad (Camisón & Monfort, 1998). Además, el entorno local (micro) y el entorno global (macro) no pueden ser descuidados si se desea mantener la competitividad del destino (González & Mendieta, 2009).

### Cadena de valor

Para cada factor de la cadena de valor se definieron una serie de subfactores de riesgo (tabla 4). Mediante una encuesta individual, los entrevistados determinaron el nivel de riesgo de cada subfactor y en equipos de trabajo definieron la principal oportunidad y amenaza para cada subfactor.

**Tabla 4.** Análisis de la cadena de valor

1.1. Planificación - Gestión del territorio
Las acciones que se desarrollan en relación con la sostenibilidad están orientadas al entorno ambiental
Las variables número de turistas y noches (pernoctaciones) son criterios acertados para la evaluación de la competitividad
Es necesario cambiar la planificación tradicional
Está en capacidad de adaptarse a cambios rápidos que se producen en el entorno y en su propia dinámica
La sobreoferta de alojamiento, alimentación y tour operadores dificultaría la dinámica del sector productivo
La política turística costarricense es pertinente con el desarrollo turístico
Se adoptan medidas para corregir los impactos negativos del turismo



Existe una actitud proactiva hacia la gestión de los efectos del cambio climático
El crecimiento de la oferta es proporcionado a la capacidad de la generación de la demanda
Las políticas públicas impulsan el sector turismo
Las pymes turísticas son un elemento clave para el país
<b>1.2. Planificación - Capital Humano</b>
El personal de la administración pública encargado de la planificación turística está calificado y comprometido con el sector
Las empresas tienen personal capacitado para hacer frente a los cambios de gestión que exige la política pública
Las empresas turísticas dedican pocos recursos a la formación de sus colaboradores
La imagen del destino como empleador es deficiente
El nivel de formación de los colaboradores está acorde con las necesidades del destino
Es la investigación un eje transversal del destino turístico
Los colaboradores están preparados para la gestión tecnológica del destino
La elevada rotación de los colaboradores dificulta la puesta en marcha de políticas y estrategias de planificación del destino
<b>1.3. Planificación - Normativa legal y financiera</b>
La legislación del país en materia de turismo es compleja y dificulta la puesta en marcha
No existe una normativa jurídica acorde al modelo de turismo actual
El marco jurídico garantiza la correcta planificación turística
No existe un marco normativo que regule la relación entre turismo y ordenamiento territorial
La legislación vigente no regula las nuevas opciones de alojamiento, transporte, etc.
La sociedad costarricense tiene clara la importancia del turismo
La inversión y el apoyo financiero por parte del Gobierno Central al sector turístico son insuficientes
La puesta en marcha de la nueva reforma fiscal desfavorece la competitividad turística
El gobierno local reinvierte adecuadamente los recursos en obra pública, seguridad, salud, educación, entre otros para apoyo al turismo
No existen criterios de prioridad y eficiencia para la asignación presupuestaria de las acciones a desarrollar en la planificación turística
Las políticas turísticas nacionales contradicen el Plan Nacional de Desarrollo Turístico



<b>2. Organización producto-destino</b>
En los últimos 10 años, ha realizado inversiones para variar el producto turístico
La permanencia de productos obsoletos (y competencia desleal) afecta la competitividad
Cuenta con los recursos y capacidades para generar una oferta turística diferente a la actual, pero falta liderazgo institucional y visión empresarial
Monitorea la calidad de su producto
Desaprovecha los recursos culturales, históricos y vivenciales
Los procesos de inmigración perjudican la gestión
<b>3. Comunicación</b>
<b>Cuenta con una estrategia de comunicación y mercadeo</b>
La imagen se ve afectada por la situación económica del país
Debería posicionarse en nuevos segmentos de mercado
Debe mantener la imagen a nivel internacional como destino sostenible
La imagen internacionalmente reconocida es acorde al destino
La comunicación de la oferta corresponde al producto ofrecido
El sector privado participa poco en la toma de decisiones de orden político y económico
Ha perdido credibilidad por publicidad negativa
Necesitan promoción y seguimiento de la imagen en la Web 2.0
<b>4. Distribución</b>
Tiene una dependencia de los turoperadores (intermediarios) internacionales
Tiene un bajo aprovechamiento de las TIC para la distribución
Tiene un bajo aprovechamiento de la penetración de Internet para romper el poder de negociación de los turoperadores tradicionales off-line
Las políticas del Estado son claras sobre las funciones de las empresas de distribución y comercialización
La distribución (el aprovechamiento) debería ser parte de todos los eslabones de la cadena de valor
<b>5. Accesibilidad</b>
La infraestructura terrestre facilita su posicionamiento
La infraestructura aérea facilita su posicionamiento
La infraestructura lacustre (del lago o laguna) facilita su posicionamiento



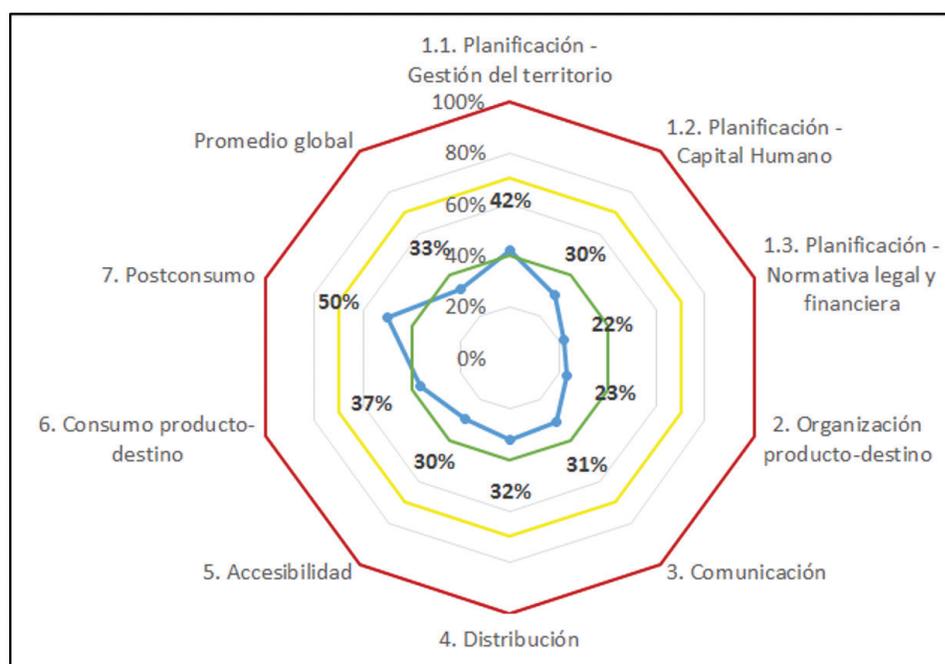
Tiene facilidades de conexión de redes (energía, Internet, etc.)
<b>6. Consumo producto-destino</b>
Conoce lo que el cliente quiere
Tiene una cultura de servicio y amabilidad
Cuenta con productos que favorecen el consumo responsable
Contribuye con acciones de responsabilidad social
Los clientes valoran la importancia de la sostenibilidad
Requiere de un relanzamiento del destino
<b>7. Postconsumo</b>
Cuenta con estrategias de fidelización de los clientes
Utiliza la experiencia de sus clientes reales para favorecer la comunicación con clientes potenciales

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, se muestran los 7 factores evaluados con el análisis de la cadena de valor, el factor denominado Postconsumo es el de mayor riesgo, mientras que, la planificación de la normativa legal y financiera es de menor riesgo.



**Figura 6.** Factores de la cadena de valor por nivel de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

La captación y fidelización del cliente es una tarea compleja en las empresas, para lograrlo se pueden utilizar estrategias basadas en descuentos, promociones y publicidad (Ruiz *et al.*, 2016). No obstante, los empresarios de La Fortuna identificaron que deben de mejorar en el factor de Postconsumo para tener un mejor conocimiento y análisis del ciclo del viaje del turista en este destino. En este aspecto, es importante que el destino presente acciones de comunicación y comercialización basadas en la sostenibilidad, para diferenciarse del resto y atraer segmentos que valoren estos aspectos.



### Matriz de evaluación FODA

En relación con la evaluación de los factores externos (tabla 5), se tiene que el sector indica que su principal oportunidad por aprovechar es la creación de una marca para el destino, lo que permite identificarlo y diferenciarlo para transmitir una expectativa de experiencia única (Ritchie & Ritchie, 1998), de modo similar, otras latitudes están llevando a cabo lo que denominan la construcción de una marca-destino (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Aunado a la creación de un catálogo que incluya a los proveedores que oferten tanto productos como servicios en el ámbito nivel local. Y como factores que van de la mano con el aspecto anterior agregan que, se podrían generar nuevos productos, considerando las nuevas tendencias del visitante. Para esto apuntan al uso de la tecnología como elemento competitivo.

Con respecto a las amenazas, el primer factor que definen como obstáculo es que han perdido competitividad, lo cual enfatizan que podría deberse al individualismo, el cual, fue identificado también como una debilidad, que puede resolverse a partir del liderazgo de una organización como ACTC para la gestión de un DTI.

De la misma forma, se evidencia que la participación del gobierno central y local es deficiente y podría estar afectando la forma en que aprovechan los recursos, un ejemplo de esto son las aguas termales, como elemento con gran potencial, pero aún sin utilizar todas sus bondades.

Y como último factor agregan, que el conformismo del empresariado, podría jugar en contra del destino turístico. Esto por sí solo tiene varios matices, sin embargo, el sector debería estudiar los destinos cercanos dentro y fuera del país (principalmente), para repensar sobre los avances y cambios que estarían implementando, y que los posiciona como destinos más competitivos.



**Tabla 5.** Priorización de factores externos de la ACTC

		Valor	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1.	Priorizar las necesidades de mercadeo por medio de la marca destino “La Fortuna”.	30%	4	1,20
2.	Crear un catálogo de proveedores y de productos (local), así como que los clientes evalúen los servicios, los empresarios puedan evaluar a los proveedores (digitalización de los proveedores, colaboradores de la zona).	25%	4	1,00
3.	Innovación de servicios basado en las preferencias del turista.	4%	4	0,16
4.	Buscar mediante innovación fortalecer el conocimiento de los clientes hacia el sector.	4%	4	0,16
5.	Generación de nuevos productos en función de lo que ya se tiene, aprovechando la tecnología y aumentando la capacidad de inversión.	4%	2	0,08
<b>Amenazas</b>				
1.	Pérdida de competitividad, porque no nos vendemos como La Fortuna, sino individualmente. Somos el destino más caro de América Latina.	15%	2	0,30
2.	Desaprovechamiento continuo de recursos debido a la mala planificación estatal.	15%	1	0,15
3.	Estancamiento en zona de confort de la oferta turística debido a la experiencia acumulada.	2%	3	0,06
4.	Disminución lenta de la economía local por la alta tramitología en permisos ambientales lo hace menos atractivos para invertir.	1%	2	0,02
5.	Disminución de la visitación debido a que el destino es caro.	0%	3	0,00
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3,13</b>
				78%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los factores internos (tabla 6), como una de las fortalezas sobresalientes, se destaca la experiencia del sector y la madurez del destino turístico La Fortuna, el cual ha logrado posicionar este destino en el ámbito mundial. Es evidente que la presencia de ADIFORT (s.f.) cumple un papel



protagónico, para el sector turismo, ya que constantemente invierte presupuesto en infraestructura, desde el parque público, hasta la construcción de condiciones para embellecer la ciudad y adecuar condiciones óptimas para la población residente y no residente. También, diseñan y ejecutan proyectos de bien social, como centro de salud, de capacitación, de personas adultas mayores; y aportan a las mejoras de centros educativos. En cuanto al tema de seguridad, es un aliado de la policía, para la inversión de cámaras de monitoreo en varios puntos clave de La Fortuna. Además, el potencial natural del destino resalta la oportunidad de aprovecharlo para la innovación y creación de nuevos productos.

En cuanto a las debilidades, es notoria la relevancia que tiene para el sector turístico, la ausencia de acceso a Internet libre en La Fortuna, este aspecto por sí solo constituye un área en la que se debe trabajar de manera articulada para resolverlo, ya que es una necesidad infalible para llegar a ser un DTI. La representación empresarial señala, como segundo factor por mejorar, el individualismo; esto como eje fundamental para sumar esfuerzos que encaminen una hoja de ruta como destino. El tercer factor indicado, es la informalidad operativa de algunas empresas, lo que afecta el sector de manera negativa, debido al ausente compromiso que tienen con el contexto del destino.

**Tabla 6.** Priorización de factores internos de la ACTC

		Valor	Calificación	Ponderado
	<b>Fortalezas</b>			
1.	El incremento de los recursos, el talento humano y la experiencia han permitido potenciar y vender el destino a nivel mundial.	15%	4	0,60
2.	Se tiene ADIFORT para la reinversión de los recursos en obra pública, seguridad, salud, educación, entre otros, para apoyo al turismo.	10%	4	0,40
3.	Existen los recursos y capacidades para generar una oferta turística diferente a la actual ante la falta de liderazgo institucional.	8%	4	0,32
4.	El destino cuenta con organizaciones (ADIFORT, ACTC, entre otros) para la corrección de los impactos negativos del turismo en el territorio.	7%	4	0,28
5.	Mucha riqueza natural debido a las acciones de sostenibilidad del territorio.	1%	3	0,03



		Valor	Calificación	Ponderado
	<b>Debilidades</b>			
1.	Zona turística con limitada conexión a internet gratuita.	24%	1	0,24
2.	Prevalece el individualismo empresarial para la estrategia de comunicación y mercadeo, en lugar de una estrategia país.	15%	1	0,15
3.	Existen empresas que operan de forma ilegal, por lo que no contribuyen con las acciones de responsabilidad social del destino.	10%	1	0,10
4.	La inversión y el apoyo financiero por parte del Gobierno Central solamente es en promoción, pero no al inversor o al emprendedor.	8%	1	0,08
5.	La diversidad de la oferta genera competencia en precios y calidad en servicios.	2%	2	0,04
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,24</b>
				56%

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

La metodología de trabajo utilizada fue adaptada a los requerimientos particulares del destino y estuvo centrada en la participación activa de la comunidad, lo que permitió evaluar el destino para priorizar sus factores estratégicos. Esta metodología puede ser utilizada por otros actores involucrados en la gestión de destinos turísticos con características similares.

Los análisis de PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor identificaron que los factores con mayor nivel de riesgo para el destino La Fortuna, son: Tendencias legales, Destinos Turísticos Sustitutos y Postconsumo, respectivamente. Las estrategias para alcanzar una gestión competitiva en el destino turístico deben de contemplar estos factores de riesgo, mediante la generación de un proceso de mejora continuo que le permita adaptarse más fácilmente a los cambios que presenta su entorno.



Los factores identificados en el análisis FODA fueron ponderados en una matriz de evaluación, determinando como el factor de mayor relevancia para el destino La Fortuna la priorización de las necesidades de mercadeo, por medio del desarrollo de una marca. Esta marca debe ser diferenciadora, fácil de comprender y basada en la esencia del destino, su historia, tradición, cultura y valores para alcanzar una ventaja competitiva. Además, para garantizar una imagen que se guarde en la memoria colectiva, es necesaria la integración de sus actores y una inversión constante.

La Fortuna cuenta con los recursos humanos, culturales, tecnológicos, naturales, organizacionales y educativos para hacer frente al reto que constituye transformar el destino en un DTI. Asimismo, por ser el destino turístico más desarrollado de Costa Rica está llamado a convertirse en el primer DTI del país y por ende sobresalir de este modo en el ámbito internacional. Las características mencionadas le permitirán aprovechar la tecnología, no como un fin sino como el medio para lograr ser un referente en este proceso de transformación, que a largo plazo le permita alcanzar una ventaja competitiva clave respecto a destinos con una oferta similar. Esta diferenciación debe de estar basada en la eficiencia, la innovación y la mejora continua para lograr satisfacer las necesidades de sus visitantes, sin olvidarse de las de sus residentes.

Con el propósito de fortalecer la unión empresarial del destino La Fortuna para afrontar la transformación en un DTI, se encomienda la tarea de liderar este proceso a la ACTC, acompañada de manera directa por el gobierno local y central, y de forma indirecta por la ADIFORT.

La priorización de los factores estratégicos del análisis FODA de La Fortuna, son el insumo para que la ACTC continúe con este proceso, y a corto plazo elabore un plan de acción estructurado que permita crear una estrategia común para definir los pasos a seguir en el proceso de transformación de La Fortuna en un DTI. Aunado a esto, el proyecto InteliTur de manera paralela apoyará a este destino con el desarrollo de una plataforma para la innovación tecnológica que aborde el factor estratégico del FODA con mayor aplicabilidad de las TIC más utilizadas en los principales DTI del mundo.



## Referencias

- ADIFORT (s.f.). arenaladifort.com. Available at <https://arenaladifort.com/proyectos/cooperacion/>, [27 mayo 2020].
- Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios turísticos*, (160), 45-68.
- Boes, K., Buhalis, D. & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124.
- Camisón, C. & Monfort, V. (1998). Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca. *Estudios Turísticos*, (135), 5-28.
- Casa Presidencial (2016). *Turismo de Costa Rica sigue volando alto: su aporte a la economía nacional va en aumento*, s.l.: s.n.
- CentralAmericaData (2019). CentralAmericaData.com. Available at: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Gasto\\_de\\_turistas\\_crece\\_al\\_4](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Gasto_de_turistas_crece_al_4), [27 mayo 2020].
- Crotti, R. & Misrahi, T. (2015). *The travel & tourism competitiveness index 2015: T&T as a resilient contribution to national development*, s.l.: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015.
- Dirks, S. & Keeling, M. (2009). *A Vision of Smarter Cities*, s.l.: IBM Institute for Business Value.
- El Economista (2018). Turismo aporta 8.2% del PIB de forma directa e indirecta en Costa Rica. *El Economista*, 15 noviembre.
- Estado de la Nación (2015). *Vigesimoprimer Informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible 2014*, s.l.: s.n.
- European Capital of Smart Tourism (2019). Gothenburg and Málaga Selected as 2020 European Capitals of Smart Tourism. *PR Newswire*, 10 10.
- Femenia Serra, F. & Navarro Ruiz, S. (2019). *Identificación de fuentes de datos para la construcción de un nuevo enfoque de planificación de destinos inteligentes*. s.l., s.n.
- Garrido, C. (2009). *La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario*, s.l.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Sexta ed. s.l.:Editora Atlas S.A.
- González, R. & Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, (23), 111-128.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: Mcgraw-hill.
- Herrera, F. & Fajardo, C. (2016). Fully smart cities: Analysis of the city to Smart City transformation process. *2016 IEEE International Smart Cities Conference (ISC2)*, octubre. 1-8.
- Ibarra López, I., Pérez Serrano, A. M. & Cuecuecha Mendoza, M. d. P. (2019). Búsquedas en Internet y su influencia en los flujos de turistas y visitantes. El caso del avistamiento de luciérnagas en Nanacamilpa Tlaxcala. *El Periplo Sustentable*, (36), 402-431.
- Instituto Costarricense de Turismo (s.f.(a)). *Divisas por concepto de turismo*, s.l.: s.n.
- Instituto Costarricense de Turismo (2019b). *Anuario Estadístico de Turismo 2019*, s.l.: s.n.
- Instituto Costarricense de Turismo (2019c). *Empleo en las actividades asociadas con el sector turístico*, s.l.: s.n.
- Instituto Costarricense de Turismo (2019d). *Índice de Progreso Social*, San José, Costa Rica: s.n.
- Instituto Costarricense de Turismo (s.f.). *Divisas por concepto de turismo*, s.l.: s.n.
- INVAT-TUR (2015). *Destinos turísticos inteligentes. Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*, s.l.: s.n.
- Ivars-Baidal, J., Celdrán Bernabéu, M. A. & Femenia-Serra, F. (2017). *Guía de implantación de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana*, s.l.: s.n.
- Ivars-Baidal, J. & Vera Rebollo, J. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82(7).



- Johnson, G. y otros (2006). *Dirección estratégica*. Sétima ed. Madrid: Prentice Hall.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506-514.
- Khan, M. S., Woo, M., Nam, K. & Chathoth, P. K. (2017). Smart City and Smart Tourism: A Case of Dubai. *Sustainability*, 9(12).
- López, A. & García, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes: Antonio López de Ávila, Presidente de Segittur. *Harvard Deusto business review*, (224), 58-67.
- Marine-Roig, E. & Anton Clave, S. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 162-172.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*. s.l.:s.n., 381-397.
- Municipalidad de San Carlos (s.f.). *Plan de Desarrollo Distrital, La Fortuna 2014-2024*, s.l.: s.n.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2015). *Estudio y Guía Metodológica sobre Ciudades Inteligentes*. Available at: <https://www.ontsi.red.es/es/estudios-e-informes/Ciudades-Inteligentes/Estudio-y-Guia-Metodologica-sobre-Ciudades-Inteligentes>, [5 mayo 2020].
- Ortega, M. & Hidalgo, C. (2010). Clúster ecoturístico, mercados de competencia imperfecta y desarrollo local en La Fortuna de San Carlos. *Revista ABRA*, 30(41), 1-26.
- Özgür, T. (2018). 2019 European Capitals of Smart Tourism are announced. *Ftnnews*, 08 11.
- Pérez-Sánchez, L. (2015). *Turismo 2.0: Los destinos turísticos inteligentes*, s.l.: s.n.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las empresas y sus competidores*. Madrid: Piramide.
- Programa Estado de la Nación (2007). *Decimotercero Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*, San José: Programa Estado de la Nación.
- Pulido-Fernández, J. I. & López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Revista Innovar*, 26(59), 155-176.



- Ritchie, J. R. B. & Ritchie, R. J. B. (1998). *The branding of tourism destinations: Past achievements and future challenges*. s.l., Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism, 89-116.
- Rodríguez-Barquero, R. (2016). *Administración Estratégica, versión 4.2*, s.l.: s.n.
- Rojas, L. S. (2019). *Destinos turísticos inteligentes. Una aproximación a Castellón como destino inteligente*, s.l.: s.n.
- Román-Vega, I. (2007). Diversidad de destinos y desafíos del turismo en Costa Rica: los casos de Tamarindo y La Fortuna. En: *XXII Informe del Estado de la Nación*. s.l.:s.n., 193-225.
- Ruiz, C. (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Teré: revista de filosofía y socio-política de la educación*, (8), 13-28.
- Ruiz, I., García, G. & Gómez, M. (2016). Captación y fidelización de turistas mediante gadgets NFC. *International journal of scientific management and tourism*, 2(1), 81-95.
- Sigala, M., Gretzel, U., Xiang, Z. & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Sun, Y., Song, H., Jara, A. J. & Bie, R. (2016). Internet of Things and Big Data Analytics for Smart and Connected Communities. *IEEE ACCESS*, 766-773.
- Vela, J. (2012). Aproximaciones teóricas y conceptuales para una definición del estado del arte de la comunicación de los destinos turísticos. *Andamios. Revista de Investigación Social*, 9(20), 211-236.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Willis, K. S. & Aurigi, A. (2017). *Digital and smart cities*. s.l.:Routledge.
- Zamora, Y. F. (2017). *Investigación de mercados para Arenal Cámara de Turismo y Comercio*, Santa Clara, San Carlos: s.n.
- Zenyazeth, S., Hernández, Y., Borquez Reyes, R. & Villa, M. Á. (2019). Parámetros para la transición a un nuevo modelo de Pueblos Mágicos. El caso de Loreto, Baja California Sur. *El Periplo Sustentable*, (37), 334-355.