



Informe Técnico:

Análisis Metodológico y Estructura de Cadenas de Valor en el Sector Turismo de Costa Rica

1. Marco Institucional y Fundamentación Multisectorial del Estudio de Trabajo

El diseño y fortalecimiento de los sistemas de Formación Profesional y Educación Técnica en Costa Rica demandan un diagnóstico preciso y actualizado de la estructura productiva real. En este marco, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), mediante el Núcleo de Turismo y el Proceso de Gestión Tecnológica, impulsó el *Proyecto de Implementación de la Metodología de Estudios de Trabajo para Cadenas de Valor en el Sector Turismo de Costa Rica*. Este esfuerzo estratégico se desarrolló en alianza tripartita e interinstitucional con la Fundación Chile (FCH), la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), teniendo como propósito central suministrar insumos técnicos estandarizados para el poblamiento sectorial del Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR) y la proyección hacia la construcción de un Catálogo Nacional de Competencias.

El proyecto inició con un riguroso análisis del estado del arte que abarcó la revisión sistemática de 30 fuentes de investigación y documentos bibliográficos de primer nivel. Entre las fuentes e instituciones consultadas destacan el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, informes del BCCR, ICT, MEIC, MICITT, MCJ, Estado de la Nación, PROCOMER, CINDE, Fundación CRUSA, así como investigaciones y estudios de vigilancia estratégica desarrollados por el propio Núcleo de Turismo del INA (tales como estudios sobre seguridad hotelera, incorporación de aplicaciones móviles en alojamiento, gastronomía con identidad costarricense y diagnóstico de necesidades en turismo de bienestar y turismo rural).

A diferencia de los enfoques sectoriales tradicionales que evalúan las actividades económicas de manera estática y aislada, este proyecto adoptó una perspectiva multisectorial basada en la cadena de valor. Tal como lo sintetiza la literatura técnica y los estudios del Estado de la Nación, el turismo no constituye una sola actividad económica, sino un complejo entramado productivo que abarca diversos bienes y servicios pertenecientes a los sectores primario, secundario y terciario. La delimitación metodológica del estudio se centró en tres subsectores estructurales de la industria turística costarricense: Alojamiento, Gastronomía (Alimentos y Bebidas) y Servicios Turísticos. Mediante esta aproximación, el INA definió una hoja de ruta técnica para la estandarización de perfiles profesionales, garantizando que la oferta de formación y capacitación responda directamente a las dinámicas cambiantes del mercado laboral.

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



2. Estructura Económica y Encadenamientos Productivos del Turismo Costarricense

La comprensión profunda de la magnitud económica del turismo en Costa Rica dio un salto cualitativo a partir de la publicación por parte del Banco Central de Costa Rica (BCCR) de la Matriz Insumo-Producto turística (año base 2012) y de las estimaciones continuas de la Cuenta Satélite de Turismo (CST). Dicho marco contable y estadístico permitió determinar que la actividad turística costarricense involucra e impacta a un total de 136 ramas productivas, articulando 32 ramas asociadas a la producción agropecuaria y la extracción, 49 ramas pertenecientes al sector manufacturero e industrial, y 55 ramas correspondientes al sector servicios.

El análisis de la composición del valor agregado generado por el turismo confirma la clara preponderancia del sector servicios, el cual representa el 86% del valor agregado turístico total del país. Al examinar el comportamiento interno de este sector terciario, se observa que únicamente siete actividades concentran el 50% de dicho valor agregado: servicios de comida y bebidas, servicios de alojamiento, transporte de pasajeros, actividades inmobiliarias, comercio minorista, actividades artísticas y de entretenimiento, y servicios de alquiler y arrendamiento. La siguiente tabla sintetiza la distribución sectorial de las ramas productivas y su peso relativo en la estructura económica nacional.

Sector Económico Relacionado	Número de Ramas Productivas	Función en la Cadena de Valor y Aporte Económico
Agropecuario y Extracción (Sector Primario)	32 ramas productivas	Proveeduría de insumos frescos, materias primas alimentarias y pesca artesanal
Manufactura e Industria (Sector Secundario)	49 ramas productivas	Procesamiento de alimentos, bebidas, mobiliario y equipamiento técnico
Servicios (Sector Terciario)	55 ramas productivas	Concentra el 86% del valor agregado turístico (alojamiento, gastronomía, transporte)

El valor estratégico del turismo como motor de desarrollo radica en su elevada capacidad para generar encadenamientos productivos intersectoriales. Los datos contenidos en el diagnóstico del proyecto y en los informes del Estado de la Nación demuestran que el 71% de la producción turística nacional —correspondiente a 86 actividades económicas— posee algún nivel de encadenamiento clasificado como estratégico, impulsor o clave. Únicamente una cuarta parte de la producción turística se elabora de forma aislada en 50 sectores independientes, ubicados primordialmente en los sectores primario y secundario con bajo grado de transformación.

Por otra parte, la caracterización del consumo turístico pone de manifiesto patrones diferenciados entre la demanda internacional y la nacional. Si bien un turista extranjero genera en promedio casi cuatro veces más ingresos directos que un visitante interno,

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



el gasto realizado por el turista nacional produce un efecto derrame más amplio y distribuido en la economía local, al consumir bienes y servicios con un mayor componente de insumos y mano de obra regional. Esta particularidad subraya la importancia de fortalecer los encadenamientos de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en zonas rurales y costeras, integrándolas eficientemente a la cadena de valor global del destino.

3. Arquitectura por Subsectores y Mapeo de Eslabones Productivos

Para operativizar el análisis funcional y la construcción de la estructura de ocupaciones, el Núcleo de Turismo del INA dividió la cadena de valor en tres subsectores principales, definiendo los eslabones operativos que componen la prestación integral del servicio turístico.

Subsector Alojamiento

El subsector de alojamiento abarca la infraestructura y servicios dedicados al hospedaje de visitantes, desde hoteles urbanos y resorts de playa hasta lodges ecológicos, pequeños hoteles rurales y albergues comunitarios. La metodología dividió este subsector en siete eslabones funcionales:

- **Limpieza y Acabado de Habitaciones:** Comprende la gestión de ama de llaves, supervisión de pisos, lavandería, lencería y mantenimiento de áreas públicas.
- **Atención de Clientes:** Agrupa la recepción, agentes de reservaciones, conmutador telefónico, auditoría nocturna y servicios de conserjería (concierge).
- **Prevención y Seguridad:** Incluye la jefatura de seguridad, oficiales de vigilancia, monitoreo de sistemas de circuito cerrado y gestión de riesgos turísticos.
- **Mercadeo y Ventas:** Abarca la comercialización hotelera, ejecutivos de cuentas, community management, organización de eventos y banquetes.
- **Bienestar:** Comprende los servicios de spa, salas de vapor, hidroterapia, masajes, esteticismo y terapias de bienestar holístico.
- **Casinos:** Incluye la operación de salas de juego, cajeros, supervisores de mesa (pit boss) y distribuidores (dealers) en instalaciones autorizadas.
- **Administración:** Incorpora las funciones de soporte transversal en gerencia general, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras y mantenimiento.

Subsector Gastronomía (Alimentos y Bebidas)

El subsector gastronómico representa una actividad de alta densidad operativa que opera tanto de forma independiente como integrada en hoteles y centros de atracciones. Su cadena de valor se compone de cinco eslabones clave:

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



- **Elaboración de Bebidas:** Abarca el servicio de bar, coctelería de autor, mixología, preparación de cafés de especialidad (barismo) y gestión de cata de vinos (sommellerie).
- **Servicio de Alimentos y Bebidas:** Incluye la atención directa al cliente en salón, capitanía de meseros, maître d', servicio de banquetes y auxilio de mesa.
- **Cocina:** Comprende la alta cocina, jefaturas de partida (chef de partie), sous chefs, cocineros de especialidad, cocineros generales y ayudantes de cocina.
- **Panadería / Pastelería:** Agrupa la producción artesanal de pan de masa madre, repostería fina, postres tradicionales y pastelería comercial.
- **Administración:** Integra la gerencia de alimentos y bebidas, compras de insumos perecederos, control de costos, inventarios y dirección de restaurantes.

Subsector Servicios Turísticos

Este subsector reúne las actividades orientadas a facilitar la experiencia del visitante en el destino mediante el transporte, la guianza, la intermediación de viajes y la recreación. Se estructura en cuatro eslabones funcionales:

- **Atención y Guiado de Turistas:** Abarca la guianza especializada en modalidades como historia, cultura, naturalismo, aventura (cables, cuerdas, ríos), guiado submarino, marítimo y costero.
- **Transporte Turístico:** Comprende las operaciones de transporte terrestre (conductores de autobús, microbús, taxis, rent a car), marítimo-fluvial (capitanes de embarcación, marineros, patrones de yate y pesca deportiva) y aéreo (pilotos y tripulación de cabina).
- **Operaciones Turísticas:** Agrupa la logística receptiva, control de operaciones en campo, coordinación de excursiones, animación turística y gestión de sostenibilidad.
- **Ventas y Promoción Turística:** Incorpora el diseño de itinerarios, comercialización en agencias de viajes, ventas directas (counter), ejecutivos de turismo y promoción de destinos.

4. Mapa Integrado de Ocupaciones y Estructura de Cualificaciones Prioritarias

Con base en la identificación de eslabones, el equipo técnico estructuró la matriz de ocupaciones para cada subsector, clasificándolas conforme a los siete niveles de cualificación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC-EFTP-CR), los cuales van desde el Nivel 1 (operaciones auxiliares iniciales) hasta el Nivel 7 (gerencia y dirección estratégica profesional).

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



El proyecto realizó un proceso de consulta y validación con especialistas del sector productivo para definir las **ocupaciones prioritarias**, sobre las cuales se requeriría de forma inmediata el análisis funcional y la elaboración de estándares de cualificación. La siguiente tabla presenta la sistematización de eslabones y la nómina de ocupaciones prioritarias por subsector.

Subsector Turístico	Eslabones Operativos de la Cadena	Ocupaciones Prioritarias Validadas para Estándares de Cualificación
Alojamiento	Limpieza de Habitaciones, Atención de Clientes, Prevención y Seguridad, Mercadeo, Bienestar, Casinos, Administración	Gerente de Ama de Llaves, Jefatura de Lavandería, Operario de Lavandería/Valet, Supervisor de Áreas Públicas, Misceláneo de Áreas Públicas, Supervisor de Pisos, Camarera(o), Auxiliar de Pisos, Auditor Nocturno, Recepcionista de Hotel, Agente de Reservas/Operador Telefónico, Concierge, Jefe de Eventos, Ejecutivo de Ventas, Community Manager, Organizador de Eventos, Supervisor de Seguridad, Oficial de Seguridad, Oficial de Monitoreo, Supervisor de Spa, Recepcionista de Spa, Supervisor de Casino
Gastronomía	Elaboración de Bebidas, Servicio de AyB, Cocina, Panadería/Pastelería, Administración	Auxiliares de Servicio, Salonero, Bartender, Sommelier, Barista, Mixólogo, Capitán de Alimentos y Bebidas, Gerente de Restaurante, Ayudante de Cocina, Pastelero, Panadero, Cocinero, Cocinero de Especialidad, Sous Chef, Chef, Bartender/Salonero de Eventos
Servicios Turísticos	Guiado de Turistas, Transporte Turístico, Operaciones Turísticas, Ventas y Promoción	Intérprete de Patrimonio Turístico Rural y Costero, Guía Chofer, Guía Turístico Costero, Guía en Naturalismo, Guía en Historia y Cultura, Guía Aventura en Travesías, Guía Turístico Submarino, Marinero, Asistente de Operaciones, Guía Administrativo, Animador Turístico Deportivo, Animador de Danza y Teatro, Encargado de Sostenibilidad, Encargado de Operaciones, Promotor Turístico, Consultor de Agencia de Viajes, Ejecutivo de Turismo, Gestor de Reservas/Counter

Dentro del subsector de Servicios Turísticos, destaca de manera estratégica la ocupación de *Intérprete de Patrimonio Turístico Rural y Costero*. Esta figura ocupacional fue conceptualizada para revalorizar los recursos identitarios, artesanales y agroproductivos de las comunidades locales, capacitando al personal para guiar y explicar recorridos temáticos vinculados a procesos de madera, cerámica, textiles, cestería, orfebrería, así como los tradicionales tours de café, piña, caña de azúcar, chocolate, queso, fresas, pesca artesanal y surfing.

5. Competencias Transversales e Impacto de la Transformación Digital y Sostenible

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



El diagnóstico del entorno laboral demostró que el desempeño idóneo en el sector turismo no depende únicamente del dominio de destrezas técnicas específicas. Por ello, la metodología del INA integró cinco ejes transversales obligatorios que deben incorporarse en la construcción de los estándares de cualificación de todas las ocupaciones:

1. **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC 4.0):** La digitalización del turismo exige que los perfiles técnicos dominen el manejo de sistemas globalizados de reservas (GDS), motores de búsqueda, facturación digital, sistemas de gestión de propiedades (PMS) y herramientas de comercialización e interacción en tiempo real mediante aplicaciones móviles y plataformas sociales.
2. **Competencias Lingüísticas Multilingües:** El carácter exportador del turismo costarricense convierte el dominio del inglés en una competencia técnica básica de empleabilidad. Adicionalmente, el estudio identificó la necesidad de incorporar competencias comunicativas funcionales en idiomas como alemán, francés, portugués y mandarín para atender mercados emisores emergentes.
3. **Desarrollo Sostenible y Ecoeficiencia:** En consonancia con la Política Nacional de Descarbonización y la marca de turismo sostenible de Costa Rica, todo trabajador del sector debe poseer competencias para aplicar prácticas de ahorro energético, gestión eficiente del agua, separación de residuos, conservación de ecosistemas y reducción de la huella de carbono.
4. **Normativa de Inocuidad y Bioseguridad:** El cumplimiento de estrictos protocolos de sanitización, higiene alimentaria (HACCP) y prevención de riesgos biológicos se consolidó como un estándar transversal indispensable en la prestación de servicios gastronómicos, de hospedaje y transporte.
5. **Emprendedurismo y Gestión de PYMES:** Dado que las micro, pequeñas y medianas empresas conforman la inmensa mayoría de la oferta turística nacional, las cualificaciones técnicas deben dotar a los profesionales de capacidades para la gestión básica de negocios, costos, innovación en el servicio y encadenamiento asociativo.

6. Modelo de Gobernanza Institucional y Fases Metodológicas para el Poblamiento del MNC-EFTP-CR

Para garantizar la validez técnica, la legitimidad social y la pertinencia laboral del estudio, el proyecto estableció una estructura de gobernanza tripartita dividida en tres niveles de coordinación institucional:

- **Consejo Ejecutivo:** Instancia política de articulación superior responsable de brindar respaldo institucional al proyecto. Estuvo conformado por representantes de las principales cámaras del sector: CANATUR, CACORE, CCH, ACAV, ACOT, la **Cámara de Experiencias Rurales**, la Comisión

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



Legislativa de Turismo, expertos invitados del sector productivo, representantes del INA, del MNC y la coordinación del equipo técnico.

- **Mesa Empresarial:** Espacio consultivo integrado por empresarios, gerentes y especialistas del sector privado encargados de validar los diagramas de eslabones y verificar la correspondencia entre las ocupaciones propuestas y las necesidades reales del mercado laboral. Contó con el apoyo metodológico de los enlaces del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Educación Pública.
- **Equipo Técnico:** Grupo operativo e interdisciplinario responsable de la investigación de campo, aplicación de instrumentos y redacción de perfiles.

El proceso de trabajo se desarrolló a través de seis etapas metodológicas consecutivas dispuestas por el MNC-EFTP-CR:

Etapas Base: Convocar a representantes del sector productivo y académico

Etapas 1: Mapeo preliminar de ocupaciones por subsector

Etapas 2: Análisis del contexto laboral y educativo (MACLE)

Etapas 3: Validación de ocupaciones y funciones con el sector productivo

Etapas 4: Configuración del mapa de cualificaciones (Niveles 1 a 7)

Etapas 5: Diseño de los estándares de cualificación

7. Conclusiones Técnicas y Recomendaciones de Política de Formación Profesional

El proyecto de implementación de la metodología de cadenas de valor para el sector turismo constituye un hito fundamental en la modernización de la educación técnica profesional de Costa Rica. La sistematización efectuada por el INA demuestra que la pertinencia de la formación no puede lograrse mediante análisis aislados de oferta y demanda, sino que requiere mapear la estructura completa del valor agregado y sus ocupaciones clave.

Como principales conclusiones y recomendaciones técnicas para el fortalecimiento del sector, destacan las siguientes:

1. **Alineamiento Curricular Expedito:** Utilizar la nómina de ocupaciones prioritarias validadas por el sector productivo para actualizar de forma prioritaria los diseños curriculares del INA y del MEP, asegurando que los módulos formativos incorporen los estándares aprobados.
2. **Oficialización de Estándares en el Catálogo Nacional:** Consolidar la transferencia de los estándares de cualificación diseñados al Marco Nacional de Cualificaciones (MNC-EFTP-CR), facilitando la movilidad laboral, la articulación entre ciclos formativos y el reconocimiento de aprendizajes previos.

Promoviendo la competitividad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad del turismo de base comunitaria y rural.



3. **Impulso al Turismo Rural y Comunitario:** Priorizar la ejecución de programas de capacitación en el perfil de *Intérprete de Patrimonio Turístico Rural y Costero*, dotando a las comunidades rurales de herramientas para transformar sus tradiciones, gastronomía y entorno natural en productos turísticos sostenibles y rentables.
4. **Sostenibilidad del Diálogo Tripartito:** Mantener activas las Mesas Empresariales y el Consejo Ejecutivo como instancias permanentes de prospección laboral, evaluando periódicamente el impacto de la transformación digital, las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos del viajero internacional.

Nota: Para la confección de este texto se emplearon recursos de inteligencia artificial como apoyo técnico. La dirección conceptual, las instrucciones y la validación final fueron proporcionadas por un ser humano, responsable de asegurar la precisión y el sentido del mensaje.

Jorge Fallas Cascante
Presidente Ejecutivo
Cámara de Experiencias Rurales
info@experienciasruralescr.com
+506 87513076