

UNIVERSIDAD NACIONAL

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

CENTRO INTERNACIONAL DE POLITICA ECONOMICA

PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

**POSGRADO PROFESIONAL EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
(MGCI)**

TÍTULO

Internacionalización de las PYMES agroindustriales y de turismo. Ventajas y desventajas en la Región Chorotega, Costa Rica

Jean Marco Castro Fallas

**HEREDIA, COSTA RICA
JULIO, 2021**

Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gerencia del Comercio Internacional. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

Internacionalización de las PYMES agroindustriales y de turismo. Ventajas y desventajas en la Región Chorotega, Costa Rica

Jean Marco Castro Fallas

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Máster en Gerencia Internacional – CINPE – UNA

Fernando Sáenz Segura

Nombre

Miembro Comité Asesor

Rafael Arias Ramírez

Nombre

Miembro Comité Asesor

Jean Marco Castro Fallas

Nombre

SUSTENTANTE

Agradecimiento

Este Trabajo Final de Graduación no habría sido posible sin el conocimiento, herramientas y capacidades otorgadas por el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, que ha hecho del sustentante una persona con pensamiento crítico y analítico. En especial, agradecer a Fernando Sáenz Segura, quien ha sido un gran formador y un segundo padre.

También, agradecer el apoyo de mis padres, Marielos Fallas Segura y Marco Tulio Castro Cordero, presentes en cada proceso de mi formación académica y quienes han inculcado en mí los valores de la humildad y disciplina. Por último, a Kenia Espinoza Loaiza, fuente de motivación e inspiración, acompañante en cada triunfo y dificultad de este proceso de posgrado.

Dedicatoria

Este y cada logro de mi vida los dedico a mi abuelo, Ulises Castro Mora, testigo desde el cielo de cada triunfo y a quien en el futuro podré narrarle la historia detrás de cada dedicatoria.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN	3
Agradecimiento	4
Dedicatoria	4
TABLA DE CONTENIDO	5
HOJA DE APROBACIÓN 3.....	
Índice de Siglas	8
Resumen Ejecutivo	10
Summary	11
Introducción	12
Capítulo 1: Introducción al Problema de Investigación	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación del Problema	4
1.3. Zona de Estudio	5
1.4. Planteamiento del Problema	7
1.5. Objetivos de la Investigación	9
1.5.1. Objetivo General	9
1.5.2 Objetivos Específicos	9
Capítulo 2: Marco Teórico y Metodológico	10
2.1. Marco Teórico	10
2.1.1. Evolución Desde Emprendimiento a PYME Consolidada	10
2.1.2. Factores de Éxito, Estancamiento y Fracaso de una PYME	14
2.1.3. Caracterización de los Modelos de Internacionalización	23
2.2. Marco Metodológico	25
2.2.1. Abordaje Metodológico	25
2.2.2. Método de Investigación	25
2.2.3. Etapas de la Investigación	27
2.2.4. Unidad de Análisis	27
2.2.5. Entrevista	28
2.2.6. Fuentes de Datos	29
2.2.7. Codificación y Categorías	32
2.2.8. Alcances y Limitaciones de la investigación	33

Capítulo 3: Entorno de Política Pública que Incide en el Desarrollo de las PYMES costarricenses	36
3.1. Entorno Socioeconómico	36
3.2. Entorno de Política Pública	37
Capítulo 4: Casos de PYMES Turísticas y Agroindustriales de la Región Chorotega: Conociendo el Estado de sus Operaciones y Posición de Mercado en Era Post COVID-19	44
4.1 Breve reseña de las PYMES en estudio	44
<i>4.1.1. Caso 1. Coopepilangosta R.L.</i>	44
<i>4.1.2. Caso 2. Mardigi Tours</i>	47
<i>4.1.3. Caso 3. Palo Verde Boats & Tours</i>	49
<i>4.1.4. Caso 4. Reserva El Toledo</i>	51
4.2. Análisis general: Elementos que definen el estado de operación y posicionamiento en el mercado	52
Capítulo 5: Incidencia de los determinantes de éxito, estancamiento y fracaso sobre las PYMES en estudio	59
5.1 Percepciones del Entorno de Política Pública para el Desarrollo de las PYMES	59
5.2. Incidencia de los factores de éxito, estancamiento y fracaso sobre las dinámicas de las PYMES	66
<i>5.2.1 Entorno de Negocios</i>	66
<i>5.2.2 Arquitectura Estratégica</i>	70
<i>5.2.3 Estructura</i>	73
<i>5.2.4. Gestión</i>	76
<i>5.2.5. Internacionalización</i>	80
5.3. Resultados generales de la incidencia de los factores sobre la operación e internacionalización de las PYMES	84
5.4. Calificación de las categorías con base a las percepciones	87
Conclusiones y Recomendaciones	90
6.1. Conclusiones	90
6.2. Recomendaciones	93
6.2.1. Recomendaciones hacia PYMES	93
6.2.2. Recomendaciones hacia tomadores de decisiones de política pública	94
6.2.3. Recomendaciones hacia futuras investigaciones	95
Referencias Bibliográficas	97
Anexos	102
Anexo 1: Entrevista Prospectiva a Instituciones Públicas de la Región Chorotega	102
Anexo 2: Entrevista Prospectiva a Entidades Privadas de la Región Chorotega	103

Anexo 3: Entrevista a PYMES Agroindustriales	104
Anexo 4: Entrevista a PYMES Turísticas.....	113

Índice de Siglas

Siglas	Significado
ASADAS	Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BN	Banco Nacional de Costa Rica
CADICO-DTR	Fortalecimiento colaborativo de la capacidad de diálogo y co-construcción de políticas de Desarrollo Territorial Rural (DTR) contextualizadas con comunidades, espacios de gobernanza, organizaciones civiles y sectoriales de la Región Chorotega, Costa Rica
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEPIA	Asociación Cultura, Educación y Psicología para Infantes y Adolescentes
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CINPE	Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
COOPEPILANGOSTA	Cooperativa Agrícola Industrial y Servicios Múltiples de Pilangosta R.L.
DIGEPYME	Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa
FCD	Fondo de Crédito para el Desarrollo
FOFIDE	Fondo de Financiamiento para el Desarrollo
FONADE	Fondo Nacional de Desarrollo
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
FONAMIPYME	Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas
GAM	Gran Área Metropolitana
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
I+D	Innovación y Desarrollo
ICAFE	Instituto del Café de Costa Rica
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IED	Inversión Extranjera Directa
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INCAE	INCAE Business School
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
INFOCOOP	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
IPS	Índice de Progreso Social
ISI	Industrialización por Sustitución de Importaciones
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
PEA	Población Económicamente Activa
PFI	Programa Nacional de Formación en Innovación
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
PROPYME	Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
PYMPA	Pequeño y mediano productor agropecuario
RNIA	Red Nacional de Incubación y Aceleración
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
SCIJ	Sistema Costarricense de Información Jurídica
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

Resumen Ejecutivo

Este documento de trabajo realizó una investigación sobre la incidencia de los determinantes de éxito, estancamiento y fracaso de las PYMES en su proceso de internacionalización, aplicado a 4 PYMES de los sectores agroindustrial y turismo de la Región Chorotega, Costa Rica. Mediante el modelo de estudio de caso se recopiló información acerca de las percepciones de cada determinante a través de una entrevista y archivos documentales como audio y fotografía, se codificó y sistematizó a lo largo de 5 categorías propuestas en los aportes teóricos, a saber: Entorno de Negocios, Arquitectura Estratégica, Estructura, Gestión e Internacionalización. Lo anterior contextualizado bajo el escenario de la pandemia de COVID-19. Como puntos débiles se reflejó que: no existen planes de respuesta a eventos extremos como crisis económicas, climáticas o sanitarias; la principal barrera para el desarrollo de las PYMES es la política pública; la pandemia y escasez de oportunidades laborales obliga a la precarización del empleo y; no existe la visión de invertir los recursos. Los hallazgos positivos son: la importancia de un grado mínimo de educación superior para posicionar un negocio; un bien o servicio con valor agregado, dirigido a un nicho de mercado con pocos competidores, aunado a la capacidad de adaptación y asociatividad con otras PYMES o empresas de mayor escala es la estrategia en común para poseer un proceso de internacionalización exitoso; la diversificación disminuye el impacto ocasionado por una crisis; existe la capacidad por explotar de innovar procesos utilizando pocos recursos y; que la internacionalización sea un eje transversal en la creación de la PYME facilita considerablemente este proceso. De manera general, los determinantes propuestos fueron correctamente replicados y se demostró su incidencia sobre el proceso de internacionalización de las PYMES estudiadas; además, se incluyen dos nuevos factores a ser considerados por futuras investigaciones: Imagen Local y Generación de Valor en el Equipo de colaboradores.

Palabras Clave: Determinantes de éxito, estancamiento y fracaso; política pública; COVID-19; valor agregado; precarización del empleo; empresa familiar; cooperativismo; Península de Nicoya.

Summary

This research analyzed the incidence of the determinants of success, stagnation, and failure over the SMEs internationalization process. It was applied to 4 SMEs in the agro-industrial and tourism sectors, located at the Chorotega Region, Costa Rica. Through a case study, information about the perception of each determinant was collected using interviews and audiovisual material to be codified and systematized in 5 categories proposed by the theoretical contribution. These are: Business environment, Strategic Architecture, Structure, Management, and Internationalization. This under the COVID-19 context. As weakness it was proved: There is no response plan to shocking events such as an economic, climate or health crisis; public policy is the main barrier for the SMEs' development; precarious employment is due to the pandemic and no job opportunities at the region and there is no vision to invest the resources. As strengths are: To position a business is important to have a higher education degree; to have a successful internationalization process the SMEs have a common strategy and it is a product with added value, to have a market niche and the ability to partner with other SMEs and larger-scale companies. Diversification minimizes the impact of a crisis; the SMEs have an unexploited capacity to innovate processes with few resources and internationalization as a transverse axis on the SME's creation becomes easier this process. It was shown that the determinants can be replicated and their incidence on SMEs. Finally, two new factors were discovered: Local Image and Value Generation in Employees.

Key Works: Determinants of success, stagnation, and failure; public policy; COVID-19; added value; job insecurity; cooperatives; family business.

Introducción

El propósito de este trabajo final de graduación es identificar los determinantes que inciden en el proceso de internacionalización de las PYMES agroindustriales y de turismo en la región Chorotega. Esto encuentra justificante porque según el modelo de desarrollo de la región gestado en las últimas décadas, que ha evolucionado de la agroindustria extensiva a la promoción del turismo internacional, son las PYMES ligadas a este último sector que en mayor proporción se internacionalizan (Cousin, 2020). Existiendo de este modo, un marcado rezago por parte de aquellas que están vinculadas a la exportación de bienes. Por tanto, la internacionalización es un proceso alcanzado por una tasa reducida de PYMES ubicadas en la Región Chorotega. (MEIC, 2017)

El análisis se extiende en 4 capítulos que abarcan las aristas más relevantes. En primer lugar, se tiene el capítulo que identifica el andamiaje institucional para el desarrollo de las PYMES, compuesto por políticas públicas y leyes llamados a proporcionar programas para las distintas fases, como el proceso de creación, consolidación e internacionalización.

Posteriormente, en el capítulo 2 se describe el estado de operación y posicionamiento en el mercado y, además, se expone cómo las PYMES se han consolidado utilizando las herramientas que proporciona su entorno para crecer o bien, superar periodos críticos. Esta sistematización proporciona insumos para entender su proceso de internacionalización y los determinantes de este.

Los determinantes que describen si la PYME se ubica en una condición de éxito, estancamiento o fracaso se dan en el capítulo siguiente, el tercero. Los resultados se elaboran mediante una escala de percepciones en la que se somete a cada participante del estudio de caso a un análisis retrospectivo de las decisiones que permiten encontrarse en un proceso de internacionalización y, en base a la construcción de las percepciones se determina el estado de cada PYME.

Como capítulo de cierre, se realiza un ejercicio de reflexión donde cada PYME aporta en base a sus experiencias, estrategias que pueden ser implementadas por los tomadores de decisión de política pública para solventar con mayor eficiencia las problemáticas vivenciadas en su desarrollo.

Capítulo 1: Introducción al Problema de Investigación

1.1. Antecedentes

En el periodo que va de 1949 a 1980, con la instauración de la Segunda República, Costa Rica establece un modelo de desarrollo denominado Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), caracterizado por una economía cerrada y entre otros elementos, la modernización del sector agropecuario (UNA, 2018). Este periodo, según Cousin (2020) se caracteriza por el primer Censo Empresarial¹, con el cual se tiene un mapeo del aparato empresarial e inicia la promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), con la creación de la Ley de Protección y Desarrollo Industrial No. 2426 de 1959; los sectores comerciales y de servicios son los que poseen mayor crecimiento, sin embargo, destaca la UNA (2018), en la Región Chorotega debido a su amplia frontera agrícola, se da mayor posicionamiento de dicho sector.

El Modelo ISI se debilita en los años 1970s. En estos años se da un Estado con excesiva participación en las decisiones de política pública, aumento del gasto, deuda pública y, una crisis internacional de petróleo que afecta directamente el nivel de precios internos, aunado a la dependencia de las importaciones de productos terminados. Esto produce la debilitación del sector industrial y la desaparición de numerosas MIPYMES, que, ante su carencia de condiciones competitivas, son desplazadas por grandes empresas internacionales con mayores niveles de tecnología (Cousin, 2020).

La crisis que se gesta en la década de los 1970s estalla en 1980. En esta época el país recurre a un ajuste estructural, cambiando su modelo de desarrollo ISI al de Promoción de Exportaciones (Arias y Muñoz, 2007). Este nuevo estilo de desarrollo es heterodoxo, con acciones como el posicionamiento de una agenda ambiental nacional y eliminación de apoyos al sector agropecuario. Sobre la Región Chorotega esto significa una severa reducción en las fuentes de empleo. Posteriormente, la región orienta su economía a servicios, en especial los turísticos, por lo que, se deja de depender del sector agropecuario, para depender del sector turismo (UNA, 2018).

Este periodo de liberación económica promueve las exportaciones no tradicionales, la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), la internacionalización de las empresas y la

¹ El censo es aplicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el año 1950.

reducción en la participación del Estado (Arias y Muñoz, 2007). Este último aspecto afecta negativamente a las MIPYMES, debido a que se eliminan los subsidios y reducen los créditos a pequeños productores agropecuarios y empresarios, reduciendo una vez más la posibilidad de competir con empresas de mayor tamaño (Cousin, 2020).

Según Arias y Muñoz (2007), el resultado de las reformas estructurales es una mejoría en los indicadores macroeconómicos a costa del establecimiento de brechas socioeconómicas entre el Gran Área Metropolitana (GAM) y el resto del país, junto al abandono de los sectores dedicados al mercado local, debilitamiento del sector industrial y dominio del sector servicios

Posteriormente, en 2002, con la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No. 8262, se le otorga legalmente una denominación a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica, bajo el acrónimo PYMES². La ley, tiene su objeto en la creación de un sistema pensado en el largo plazo que, permita el desarrollo productivo de las PYMES, y estas a su vez, aporten en el desarrollo económico y social de Costa Rica (SCIJ, 2002). Esto significa un cambio coyuntural sobre el tratamiento de las PYMES.

En 2006, con el propósito de garantizar financiamiento para las PYMES, se crea la Ley No. 8634. Esta estipula la creación del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) constituido por los intermediarios financieros públicos, instituciones públicas prestadoras de servicios de desarrollo empresarial y organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para la promoción de proyectos productivos, con el propósito de financiar proyectos viables que se alineen con las metas de desarrollo del país (SCIJ, 2014).

Por último, la Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME mediante el Desarrollo de Consorcios, se crea en 2018. Esta tiene como propósito central la promoción de la asociatividad entre PYMES para incrementar su competitividad y desarrollo, mediante la figura de consorcio. Este instrumento está orientado tanto a PYMES como a PYMPAS, es decir, pequeños y medianos productores agropecuarios (SCIJ, 2018).

Sin embargo, pese a este aparato y operar bajo un modelo de promoción de exportaciones, Cousin (2020) en su estudio menciona la existencia de la desarticulación del tejido productivo,

² Según Artículo 3 de la Ley No. 8262, por lo que ahora en adelante se utiliza este término para referenciar estas empresas en la presente investigación.

brechas socioeconómicas entre las regiones, abandono del mercado local, desigualdad en las condiciones con regímenes especiales que otorgan beneficios fiscales, de los que las PYMES no forman parte. La investigación concluye que no existen condiciones para que todas las PYMES logren internacionalizarse y quienes lo logran, no lo hacen en condiciones óptimas, ni poseen el andamiaje institucional para evolucionar de una PYME a una empresa de mayor escala.

Sobre este escenario, surge un evento externo que afecta tanto a las PYMES como el desarrollo de la presente investigación, la pandemia por COVID-19. Esta surge en diciembre de 2019 en la provincia de Wuhan, en China, presentando una pronta propagación que se declara pandemia mundial en marzo de 2020, mismo mes en que se emite declaratoria de emergencia en Costa Rica. La situación motiva una serie de lineamientos que promueven la reducción en el desplazo de las personas para evitar el aumento de contagios y prevenir una crisis mayor.

La crisis sanitaria presenta una inmediata crisis económica, en cuanto a PYMES, según encuesta del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (2020), un 50% reduce sus ventas en, al menos, un 75% en el primer mes de pandemia y un 30% una reducción entre el 25% y 75%. El sector que recibe un mayor impacto es el turístico, donde el 75% de PYMES dedicadas a esta actividad sufren una reducción de sus ventas superior al 75%. Bajo este contexto de medidas sanitarias y crisis económica se desarrolla el presente estudio de caso cuyo propósito es retratar el estado actual de casos de Pymes de los sectores agroindustrial y turismo, en la región Chorotega, a fin de identificar los determinantes que inciden sobre su estado de operación e internacionalización.

1.2. Justificación del Problema

Esta sección permite determinar cuál es el valor de la presente investigación como producto que se entrega a la sociedad costarricense, en su papel como insumo para la construcción de capacidades. Este aporte se puede categorizar en tres beneficiarios: PYMES, tanto las participantes del estudio de caso (unidad de análisis) como externas, tomadores de decisión de política pública y academia.

Partiendo por la unidad de análisis³, se brinda la oportunidad para que estas organizaciones puedan realizar una revisión sobre su experiencia y vivencias desde la óptica de un agente externo, en este caso, un investigador académico. De este modo, la persona tomadora de decisiones en cada organización tiene la posibilidad de descubrir elementos propios de su negocio que no haya determinado previamente. Adicionalmente, la unidad de análisis puede comparar las decisiones que ha tomado con las decisiones de los restantes miembros del estudio de caso, de este modo, puede aprender nuevas lecciones al conocer cómo otros negocios ubicados en su misma región están gestionando sus acciones y de este modo, discernir si puede utilizar algún método nuevo o tener la seguridad de que el utilizado ha sido el correcto.

Respecto a PYMES externas al estudio, pero que se encuentran vinculadas a los sectores agroindustrial o turismo, independientemente de si están en el proceso emprendedor, de consolidación o internacionalización, pueden adquirir insumos sobre las experiencias plasmadas en esta investigación. Aprender desde la vivencia y el entendimiento de una PYME consolidada facilitará la toma de decisiones en estos negocios, salvaguardando que esto se realiza desde la generalización analítica y no inferencial debido a la connotación de estudio cualitativo que maneja este trabajo.

Los tomadores de decisiones de política pública, tanto a nivel regional como nacional pueden utilizar este trabajo como insumo en sus diferentes propuestas considerando el punto de vista proporcionado por las PYMES participantes, bajo el contexto de crisis sanitaria y económica que se está atravesando desde marzo de 2020 y a la fecha se mantiene.

Por último, la investigación es un insumo para el proyecto 0277-18 denominado "*Fortalecimiento colaborativo de la capacidad de diálogo y co-construcción de políticas de Desarrollo Territorial Rural (DTR)*" contextualizadas con comunidades, espacios de gobernanza, organizaciones civiles y sectoriales de la Región Chorotega, Costa Rica (CADICO-DTR), , el cual fue aprobado en el año 2018 por el concurso

³ Ver Tabla 6.

FUNDER con la máxima calificación, y es compartido entre el Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (CEMEDE), de la Sede Regional Chorotega, la Escuela de Planificación y Promoción Social (PPS) y el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), siendo este último donde se ubica el programa de Maestría en Gerencia del Comercio Internacional, donde se somete el presente Trabajo Final de Graduación.

El proyecto CADICO-DTR tiene como objetivo central, fortalecer las capacidades de los habitantes de la Región Chorotega, para que participen de manera activa en los procesos de generación de política pública vinculados al desarrollo regional. En consecuencia, al propósito de CADICO-DTR, con esta investigación se colabora en la construcción de capacidades para la toma de decisiones sobre política pública orientada a las PYMES.

De esta manera se devela el valor que deposita este Trabajo Final de Graduación en el ámbito académico y la sociedad, con PYMES que no solo puedan determinar qué determinantes influyen en su proceso de internacionalización, sino que conscientes de estos, puedan aportar valor en los procesos regionales de toma de decisiones.

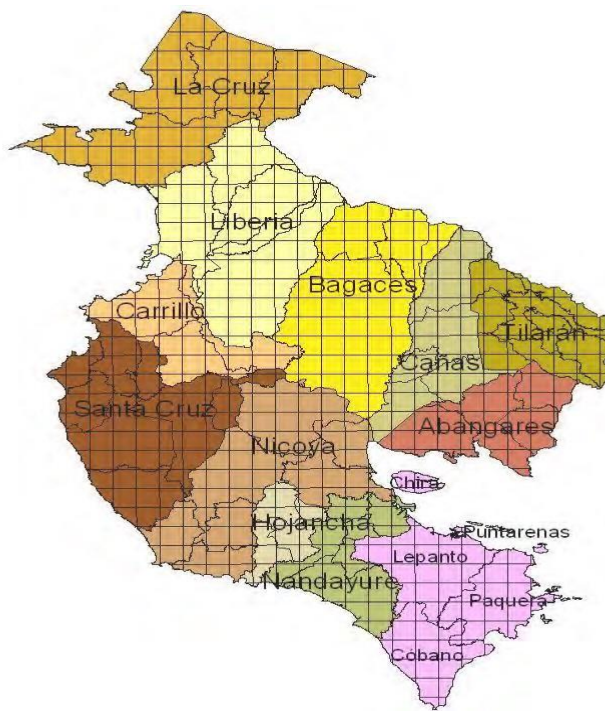
1.3. Zona de Estudio

Esta sección permite identificar a qué zona de Costa Rica se hace referencia con el nombre de Región Chorotega. Se brinda información geográfica y socioeconómica para contextualizar la zona de estudio.

La Región chorotega se ubica al noroeste de Costa Rica, se compone por la totalidad de la provincia de Guanacaste y la Península de Nicoya. Su extensión es de 11.474,39 kilómetros cuadrados, limita al norte con Nicaragua, al oeste y sur con el Océano Pacífico y al este con las provincias de Alajuela y Puntarenas. Su división política se da por los 11 cantones de Guanacaste y los distritos de Cóbano, Lepanto y Paquera, pertenecientes al cantón de Puntarenas y que conforman la Península de Nicoya. (Hernández, 2010)

La Figura 2 expuesta a continuación brinda una imagen sobre la región y su división.

Figura 2

Región Chorotega: Distribución geográfica.

Fuente: MAG, 2010.

Las principales actividades económicas están vinculadas al turismo y la agroindustria, esta última dividida en caña de azúcar, arroz, cítricos, melón, frijol, maíz, café sostenible, sandías, tiquisque, ganadería bovina, pasto y tilapia. (Hernández, 2010)

La región, según cifras del INEC (2020), se posiciona como la cuarta con mayor población de Costa Rica, albergando un 7,8% de esta; su población económicamente activa (PEA), es decir, las personas en edad laboral, corresponde a un 42%. Respecto a empleo, es la segunda región con menor cantidad de ocupados, con una tasa de empleo de 48,39% y, la tercera región con mayor desempleo, al indicar un 13,82% en esta tasa.

En contraste a los indicadores laborales, según el INEC (2020) en el periodo 2015-2019 la pobreza de la región se ha reducido en un 54,9%, medida por el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Asimismo, se posiciona como la región con menor nivel de desigualdad, con un Índice de Gini de 0,48

(INEC, 2018). Por último, el Índice de Progreso Social⁴ (IPS), el cual brinda una referencia sobre el nivel de desarrollo económico, social y ambiental, muestra que, la región posee un nivel de IPS medio-alto a nivel general (INCAE, 2019).

De este modo, frente a los indicadores, se tiene una región con un progreso económico sólido, ubicándose como la segunda región en mejor situación, por detrás de la Región Central. salvaguardando la debilidad en el nivel de empleo, lo que puede sugerir que, independientemente de que el emprendimiento se dé por subsistencia u oportunidad, la reducida supervivencia⁵ de las PYMES no se da por un aumento en las oportunidades laborales.

1.4. Planteamiento del Problema

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2017) en su informe⁶ sobre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), el parque empresarial costarricense se compone de 130.338 MIPYMES, equivalente al 97,47% de este. De este estudio se desprende que, San José posee la mayor concentración de MIPYMES⁷, con un 39, (%), mientras que Guanacaste, alberga un 5,2%, siendo la segunda provincia con menor cantidad.

Sobre el aporte en empleo, a nivel nacional, las PYMES generan el 33% de este, lo cual significan 344.390 personas, aumentando este indicador un 7,36% desde 2012. Desagregando esta cifra, la provincia donde las PYMES generan mayor cantidad de empleo es San José, con un 49,4%; en contraste, Guanacaste se posiciona como la provincia con menor generación de empleo, con 3,7% (MEIC, 2017).

Otro indicador relevante que analizar es el de las exportaciones pues, del total nacional, las PYMES representan el 5,89%, lo que ha significado una reducción en su participación de un 21,68 en el periodo que va de 2012 a 2017. Se puede teorizar que esta reducción se explica por un mayor volumen exportado de las grandes empresas, sin embargo, el valor exportado en dólares por parte de las PYMES ha disminuido en 4,89% en el periodo analizado. (MEIC, 2017). Según lo anterior, se tiene una contracción en las PYMES que se involucran en dinámicas del comercio internacional.

Guanacaste, nuevamente ocupa la última posición, debido a que las PYMES ubicadas en esta provincia exportan el 1,4% del total exportado por empresas de esta escala, esto significa que, del total

⁴ Las cifras son publicadas según cantón, por ende, el resultado de la región es un promedio de estos.

⁵ Según comunicaciones personales en trabajo de campo prospectivo y participantes del estudio de caso.

⁶ Este informe presenta los resultados según provincia.

⁷ En adelante PYMES, según lo estipulado por el Artículo 3 de la Ley No. 8262.

del parque empresarial costarricense, las PYMES guanacastecas representan un 0,08% de las exportaciones (MEIC, 2017).

En cuanto a PYMES turísticas, no existe una fuente a la que se pueda acudir para consultar la cantidad que operan en la Región Chorotega ni su participación porcentual a nivel nacional en aspectos tales como, generación de ingresos o volumen de turistas. La única cifra con la que se puede levantar un supuesto sobre la importancia de este sector y las PYMES vinculadas es la otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) (2019), donde se revela que, el 22,6% de los ingresos internacionales de turistas se dan por el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, ubicado en el cantón de Liberia.

En continuación a lo anterior, la inexistencia de fuentes ⁸en las cuales conocer el estado de las PYMES turísticas, sabiendo la importancia de este sector en el desarrollo económico de la región es un descubrimiento preocupante. Asimismo, no existe un método para conocer qué están realizando las PYMES exportadoras, si se mantienen en operación y cómo han logrado formar parte del reducido porcentaje que se vincula al comercio internacional.

Por lo tanto, la región posee un número escaso de PYMES internacionalizadas por medio de las exportaciones y carece de información de cualquier tipo entorno al sector turismo, en el cual ha basado su crecimiento y que, por consiguiente, permite suponer que existe una enorme cantidad de PYMES que ofrecen servicios ligados a esta actividad. Intrínsecamente esto es, poca diversificación, elemento poco favorable frente a una crisis, que se intensifica con la desinformación sobre el sector del cual se depende.

Esta situación incierta, donde no se puede conocer qué están realizando las PYMES motivan estructurar mediante un estudio de caso cuestiones como: qué factores han permitido que un número tan reducido de PYMES haya logrado internacionalizarse, además de: qué factores permiten que las PYMES turísticas y agroindustriales puedan mantener su internacionalización, inclusive en periodos de crisis.

Las interrogantes anteriores se agrupan en la siguiente pregunta de investigación bajo la cual se estructura el presente trabajo, la cual es:

¿Cuáles son los determinantes que inciden en la internacionalización de las PYMES agroindustriales y de turismo de la Región Chorotega?

⁸ Se consulta el Anuario Estadístico del ICT, artículos científicos y notas periodísticas. Los datos requeridos existen para años previos a 2010, por lo que se descartan debido a su desactualización.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Establecer los determinantes que inciden en la internacionalización de las PYME agroindustriales y de turismo de la Región Chorotega en un periodo post Covid.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el entorno de las políticas públicas que inciden en el desarrollo de las PYMES costarricenses.
2. Estudiar el estado de operación y posicionamiento en el mercado de Pymes turísticas y agroindustriales.
3. Analizar los determinantes de éxito, estancamiento o fracaso de las PYMES en su proceso de internacionalización

Capítulo 2: Marco Teórico y Metodológico

2.1. Marco Teórico

El presente capítulo realiza un abordaje teórico a los principales ejes temáticos de la investigación, partiendo de cómo el deseo emprendedor evoluciona en una PYME consolidada que puede ingresar en un proceso de internacionalización, las teorías existentes sobre esta y, qué factores inciden para que se considere que la PYME ha alcanzado éxito, se ha estancado o fracasado en el proceso.

2.1.1. Evolución Desde Emprendimiento a PYME Consolidada

El concepto de emprendimiento, según Maca y Rentería, (2019) surge en la literatura francesa a finales del Siglo XVII y a principios del Siglo XVIII bajo el nombre “entreprendre”, haciendo referencia al guerrero que emprende una conquista. Posteriormente, en su traducción al inglés, se denomina “entrepreneurship” a la acción que realiza una persona de comprar a precios conocidos y vender a precios desconocidos.

En el lenguaje español, según Brenes y Bermúdez (2013), el significado de emprendimiento está ligado a cometer una obra que posee un grado de peligro y dificultad inherente. Por tanto, en su conceptualización a través de las distintas lenguas, se aprecia que el emprendimiento se define alrededor de la toma de decisiones y el riesgo intrínseco en estas.

De lo anterior se desprende que, la persona que realiza esta práctica se llama emprendedor. Según Schumpeter (1943), el emprendedor se define como un destructor creativo que rompe el ciclo del mercado; esta ruptura se justifica en la habilidad del emprendedor de innovar el sistema de producción mediante la explotación de un nuevo producto o proceso. Prosigue este autor, el emprendedor es un recurso escaso, con capacidades que no pueden ser desarrolladas por cualquiera que lo desee.

Dentro de la literatura más reciente, Bygrave (2009) se refiere al emprendedor como la persona que tiene la capacidad de identificar una oportunidad y genera un proceso para materializarla, bajo la condición de que la oportunidad observada debe generar bienes o servicios para el consumo de la sociedad y no únicamente el propio consumo.

El proceso para consolidar la oportunidad se entiende como emprendimiento. Según el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2021), el emprendimiento es la creación de una nueva empresa, bajo la forma de autoempleo, un nuevo negocio o, la expansión de un negocio existente; impulsado por un individuo, grupo de individuos o una empresa establecida. Una vez que se ingresa en el mercado, se atraviesa la etapa de consolidación del emprendimiento, la cual consta de un periodo de tres años, una vez superada, se denomina al emprendimiento como consolidado.

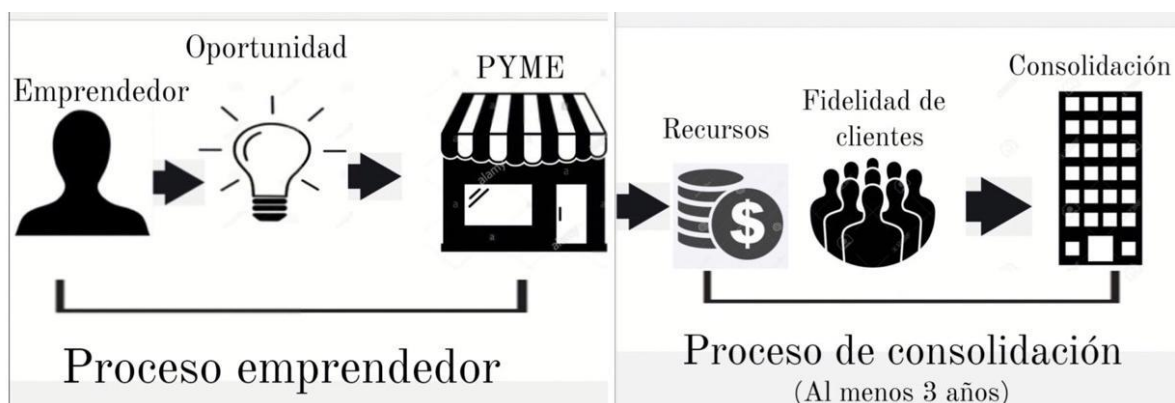
En este punto debe hacerse una distinción entre dos vertientes del emprendimiento. En primer lugar, se le otorga este nombre a cualquier actividad económica informal que un individuo realiza por necesidad o subsistencia en respuesta a la ausencia de oportunidades de empleo, misma que se abandona en el momento que el individuo encuentra empleo. En segundo lugar, se considera emprendimiento a toda actividad que posee características diferenciadoras de otras actividades económicas, gestada por la identificación y aprovechamiento de una oportunidad del entorno, es decir, existe tanto el emprendimiento por subsistencia como el emprendimiento por oportunidad (Rivera, 2018).

El producto del emprendimiento es una Micro, Pequeña o Mediana Empresa (PYME), misma que desde su definición es una organización con recursos limitados. Debido a esta limitante, se enuncia al emprendedor como el recurso de mayor valía dentro de la PYME, cuyo valor se centra en su capacidad de acción para optimizar los recursos disponibles y generar valor en las oportunidades emergentes (Elizundía, 2012).

A continuación, la Figura 1 ilustra el proceso que lleva desde el emprendimiento a la PYME. Cabe destacar que este proceso no se da en todos los casos, dado que existen PYMES que nacen consolidadas de negocios igualmente consolidados, sin embargo, estas no son el objeto de estudio.

Figura 1

La Generación de la PYME



Fuente: Elaboración propia con datos de Elizundia 2012; Brenes y Bermúdez, 2013

Según la Figura 1, la evolución desde el emprendedor hasta la PYME se gesta de la siguiente manera. La persona observa una oportunidad, de la cual deriva una idea de negocio, la ejecución se denomina el proceso de emprendimiento. En el momento que el proceso mencionado se torna tangible, es cuando se crea la PYME, ingresando al mercado, en el cual, de superar las diversas dinámicas en un periodo de al menos 3 años, lo que se conoce como proceso de consolidación, puede decirse que la PYME está consolidada.

Se tiene entonces, una evolución en el concepto que permite estudiar cada unidad por separado, el emprendedor, el emprendimiento y la PYME. Asimismo, esto permite un análisis desde la multidisciplinariedad, donde la psicología estudia las características y rasgos que llevan al individuo a emprender; la sociología analiza el contexto que impulsa el emprendimiento en los individuos; la administración se enfoca en los distintos procesos de la PYME y, la economía en los distintos resultados de la PYME (Maca y Rentería, 2019).

Basándose en el abordaje teórico desarrollado hasta este punto, la PYME consolidada en el mercado, derivada del emprendimiento por oportunidad, es el objeto de estudio de la presente investigación. Así que, el resto de esta sección se dedica a formular el concepto de PYME consolidada, no sin antes demostrar cuál es el valor que este tipo de organización posee.

Sobre esta materia, el papel en el desarrollo de las naciones vuelve a las PYMES un objeto de estudio para la investigación e interés para la política pública. Un gobierno promueve la creación de PYMES para impulsar el desarrollo, y la reactivación económica, debido a que impulsan la innovación tecnológica y de procesos, surgen nuevos productos y servicios, se satisfacen nichos de mercado no explorados y genera nuevas fuentes de empleo (Ruiz y Fuentes, 2014).

Según lo anterior, la promoción de las PYMES puede provenir de políticas estatales o alianzas público-privadas, sin embargo, el entorno social, cultural, familiar y nivel de educación, son variables influyentes en la generación de nuevas PYMES. Es así como este tipo de empresa está condicionada por el entretrejido de cada sociedad (Maca y Rentería, 2019).

Una sociedad con una cultura que fomenta el nacimiento de PYMES, se convierte en puentes de acciones innovadoras que conllevan ideas en realidad, teniendo como resultado mayores beneficios. Se entiende entonces, que, la PYME está de la mano de la innovación. (Morales, 2015)

La aplicación del conocimiento para el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios es la definición habitual que recibe la innovación. Profundizando en ella, la innovación se trata de tomar una idea creativa y gestar su camino para obtener resultados como procesos útiles, mejora en la tecnología y forma de realizar las cosas (Dutrénit, 2012).

El mercado y en general, todo el entorno, se encuentran en constante cambio, de este modo, la innovación no puede contemplarse como una ventaja comparativa, sino como un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier negocio (Calle y Tamayo, s.f.).

La supervivencia de un negocio está acotada por el periodo denominado Valle de la Muerte, según Investopedia (2021), este es un periodo al inicio de la PYME donde se opera sin generar ganancias y habitualmente el flujo de caja impide la ejecución de proyectos. El Valle de la Muerte es la razón del cierre de la mayoría de PYMES en sus primeros años de operación, debido a que permanecer prolongadamente en esta fase implica fuga de capital humano vital para la gestión, pérdida de financiamiento, insolvencia económica, retraso en la ejecución del plan de negocios y pérdida del enfoque.

Para superar este periodo, la PYME debe realizar una planificación clara y con expectativas reales de crecimiento, mantener formalidad en sus relaciones de negocios, capacidad de adaptación, verificar si la oportunidad que ofrece el mercado es realmente rentable y salir de la zona de confort realizando nuevas estrategias (Con Letra Grande, 2019).

El Valle de la Muerte, es denominado con un matiz más sutil por el GEM (2021) como el proceso de consolidación, expuesto en la Figura 1. La PYME supera este proceso una vez que haga frente a sus gastos con sus propios recursos y así se considera PYME consolidada. Según los objetivos de cada negocio, se puede ingresar en un proceso de internacionalización, el cual implica nuevos desafíos, es por ello por lo que se deben entender sus determinantes y cómo inciden en que se alcance un estado de éxito, estancamiento o fracaso.

2.1.2. Factores de Éxito, Estancamiento y Fracaso de una PYME

Los factores de éxito, estancamiento y fracaso se analizan sobre todo el proceso de la PYME, abarcando desde su gestación hasta su internacionalización, ya que, el resultado de la decisión de internacionalizarse se define desde el proceso de creación. Esta sección divide los factores mencionados en categorías como Entorno de Negocios (Tabla 1), Arquitectura Estratégica (Tabla 2), Estructura del negocio (Tabla 3), Gestión (Tabla 4) e Internacionalización (Tabla 5). Los determinantes surgen de la propuesta de diversos autores, citados a lo largo de la presente sección, que mediante estudios de caso han concluido en que estos factores explican con mayor cercanía el proceso de internacionalización de una PYME.

Los factores para explicar se dan bajo la óptica de la internacionalización del emprendimiento consolidado. Cada factor no es una variable dependiente cuyo cumplimiento o falta dictan un éxito o fracaso, por el contrario, están interrelacionados y únicamente su conjunto cumplimiento deriva en el estado de la PYME.

En base a lo anterior, no se debe interpretar cada factor como un veredicto que dictamine de manera irrefutable el nivel de éxito, estancamiento o fracaso, sino, entender estos factores como un sistema dinámico que le brinda a la PYME un punto de partida sobre el cual mejorar.

Entorno de Negocios

A continuación, la Tabla 1 indica los factores que componen la categoría relacionada al entorno de negocios, es decir, los actores externos a la organización con los que se debe interactuar.

Tabla 1

Factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME: Entorno de negocios

Factor/Condición	Éxito	Estancamiento	Fracaso
Apoyo institucional	Apoyo burocratizado	no Apoyo burocratizado	Sin apoyo
Regulaciones estándares	y Cumplimiento efectivo	Dificultad de cumplimiento	de Imposibilidad de cumplimiento
Nicho de mercado	Se opera o crea un nicho	No se ingresa o encuentra el nicho	No hay interés por determinar un nicho
Número de competidores	de Pocos competidores	El mercado no está saturado de competidores, pero los existentes poseen alto nivel de competitividad	Saturación de competidores
Entendimiento de la cadena de suministros/cadena de valor	de Sistema integrado	Eslabones separados	Se ignora la cadena
Asociatividad	Encadenamientos con socios	Sin socios	Socios que no aportan valor
Apalancamiento	Apalancamiento estatal o bancario no burocratizado	Apalancamiento estatal o bancario burocratizado	Apalancamiento familiar

Fuente: Elaboración propia con datos de Calle y Tamayo; Jiménez, 2007; Torres, 2015; Austrian y Piazza, 2014.

El entorno de negocios explicado en la Tabla 1 se compone por todos los actores alrededor de la PYME, es decir, instituciones facilitadoras, reguladores, competidores, proveedores,

distribuidores, socios y clientes. El negocio debe adaptarse y entender su dinámica para desenvolverse en el mercado (Torres, 2015).

El apoyo institucional, menciona Jiménez (2007), posee características peculiares, ya que este puede ser rígido o burocratizado, con una acción estatal que no está dirigida a las necesidades de las PYMES, o bien, estar interesado en nichos de mercado de los cuales no todas formen parte. Es por esto por lo que, ante la necesidad del apoyo institucional, un sistema burocratizado detiene el avance de la PYME, mientras que un sistema sin estas barreras propicia su adecuado desarrollo.

Según lo anterior, una PYME puede gozar de éxito sin la acción estatal, al catalogar esta como deficiente, sin embargo, se debe considerar que el ámbito institucional es un organismo basto de organizaciones, donde conviven tanto aquellas facilitadoras como las que entorpecen procesos. (Jiménez, 2007)

Prosiguen Calle y Tamayo (s.f), las regulaciones y estándares que imponen el mercado son barreras para la PYME que no tenga un equipo técnico o recursos para hacerse de estas. En tanto al nicho de mercado, ingresar o crear uno es un medio para la generación de ventajas competitivas de la organización, debido a que operar en un entorno saturado de competidores significa un obstáculo, por ende, operar en un nicho de mercado con pocos competidores es una ruta orgánica para su éxito (Torres, 2015).

La cadena de suministros, compuesta desde el proveedor de la materia prima hasta el distribuidor final del producto, es indispensable en la creación de ventajas competitivas; según el estudio de Calle y Tamayo (s.f.), conocer las interdependencias y entender esta como un sistema integrado de valor y no como eslabones separados marca una diferencia en el nivel de competitividad de la PYME. Esta investigación menciona además que, la asociatividad entre PYMES es una fuente para aumentar su capacidad productiva ante los recursos limitados, logrando ingresar a nuevos mercados, sin embargo, la cultura de estas organizaciones posee la particularidad de ser hermética a las alianzas.

Para finalizar con el planteamiento del entorno de negocios, el apalancamiento en las distintas fases de desarrollo de un negocio no necesariamente posee las condiciones idóneas. Para Austrian y Piazza (2014), el utilizar recursos familiares es una fuente insuficiente, donde el capital no rinde para adquirir los mejores equipos, mientras que, de lado de la acción estatal y la banca, la

PYME puede encontrarse desde un sistema rígido e intereses en otros nichos hasta un apalancamiento idóneo para sus necesidades según la organización a la que acuda.

Arquitectura Estratégica

La Arquitectura Estratégica expuesta en la Tabla 2, de acuerdo con Molina, López y Contreras (2014) contempla las condiciones esenciales de una organización que no pierden valor en el tiempo como lo son los valores, metas y visión de equipo.

Tabla 2

Factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME: Arquitectura estratégica.

Factor/Condición	Éxito	Estancamiento	Fracaso
Mentalidad emprendedor/gerente	del Crecimiento constante	Generación de ingresos	de Subsistencia
Horizonte de planificación	Largo plazo	Corto plazo	Sin planificación
Relación gerente-negocio	Ambas partes comprometidas con las metas del negocio	Solo una parte se compromete con las metas del negocio	Ninguna parte comprometida con las metas del negocio
Relación equipo-negocio	Liderazgo facilitador	/ Liderazgo benevolente	Liderazgo dictatorial /
Relación gerente-equipo	Estructura horizontal	Estructura vertical	Estructura vertical

Fuente: Elaboración propia con datos de Molina, López y contreras, 2014; Albicetti, 2018; Calle y Tamayo; Morales, 2015; Torres, 2015.

Partiendo por la mentalidad del gerente, una mentalidad en la que solo pretenda subsistir o generar ingresos limita a la organización de incurrir en procesos innovadores, por el contrario, una visión donde por medio de su PYME desee generar valor, demostrando pasión por su producto permite superar de mejor manera los obstáculos (Herrera, 2016).

Mencionan Calle y Tamayo que, una visión cortoplacista limita a la PYME de establecer metas, retos, objetivos y planes de respuesta ante los imprevistos. Adicionalmente, Albicetti (2018) indica que la no planificación del negocio lleva a enfrentar el fracaso.

En tanto a la relación del gerente y el equipo con el negocio, estas dependen una de la otra, debido a que, si se tiene un gerente comprometido con las metas y visión del negocio, pero el equipo no comparte este compromiso, la organización se estanca, análogamente en el caso contrario; es así como compartir el compromiso con el negocio lleva a incrementar la productividad y la confianza, a la vez que mejora la toma de decisiones (Morales, 2015).

A la discusión anterior, Torres (2015) añade la relación que debe existir entre el gerente y su equipo, esta debe favorecer una estructura horizontal donde el equipo pueda contribuir en la toma de decisiones del emprendimiento, dejando de lado la tradicional estructura vertical que promueve jerarquías y posiciones de poder como barreras de la comunicación efectiva.

Estructura

Ahora bien, la Tabla 3 expone la dinámica existente en la estructura de la PYME, esto es, su producto, calidad y precio.

Tabla 3

Factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME: Estructura

Factor/Condición	Éxito	Estancamiento	Fracaso
	Diferenciarse mediante su valor		
Intención del producto	agregado	Ser el mejor	Generar ingresos sin diferenciarse
Calidad del producto	Alta con nicho de mercado	Alta sin nicho de mercado	Baja sin nicho de mercado
Calidad del servicio al cliente	Servicio personalizado	Sin servicio personalizado	Servicio deficiente
Nivel de precios	Precio acorde a la calidad del producto	Precio competitivo	Utilizar el nivel de precios como única estrategia

Fuente: Calle y Tamayo; Jiménez, 2007; Morales, 2015.

En cuanto a la estructura del negocio mostrada en la Tabla 3, existe mutua dependencia entre los tres principales elementos, el producto, que puede tener figura de bien o servicio, el

servicio que se le brinda al cliente y el nivel de precios. Sobre la intención del producto, aporta Herrera (2015) debe estar orientada a la diferenciación en el mercado mediante el valor agregado; de ser la intención última la simple generación de ingresos no existirá una estrategia para expandir el mercado y, de pretender que este sea el mejor en el mercado, puede conllevar a desalentarse frente a desafíos típicos del desarrollo de una PYME.

En tanto a la calidad del producto, menciona Jiménez (2007) en su estudio, de ser baja, no consigue alcanzar un mercado mayor, pero de ser alta sin establecer un nicho, detiene su crecimiento, por ende, la clave se encuentra en establecer un nicho de mercado al cual ofrecerle un nivel de calidad elevado. Sin embargo, prosigue este autor, Posee mayor importancia la calidad en el servicio que se le brinda al cliente, debido a que este genera fidelidad y permite la transmisión de boca en boca del negocio. Por último, el nivel de precios no debe ser una estrategia primordial, velando por ofrecer el precio más bajo o competitivo dentro del mercado, por el contrario, su importancia se encuentra en generar una relación directa entre este y la calidad del producto (Calle y Tamayo, s.f.).

Gestión

A continuación, la Tabla 4 muestra los factores que componen la gestión de la PYME.

Tabla 4

Factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME: Gestión.

Factor/Condición	Éxito	Estancamiento	Fracaso
	Se utilizan indicadores y toma decisiones en base a estos	Se utilizan indicadores sobre estos	Se utilizan sin tomar decisiones No se utilizan indicadores
Medidores de resultados		Continuo proceso de mejora	Conformismo con No se cambian los procesos que necesitan mejora
Mejora de procesos	Marketing dirigido al nicho de mercado de la organización	Marketing dirigido	no No se realiza marketing
Campañas de marketing	El producto o proceso es amigable con el medioambiente	No define el estancamiento	El producto o proceso no es amigable con el medioambiente
Sostenibilidad ambiental			

Fuente: Elaboración propia con datos de Albicetti, 2018; Van Hoof, 2014.

La primera barrera con la que un negocio se encuentra es su gestión, Albicetti (2018) afirma que, el fracaso de las PYMES se gesta en la no utilización de indicadores, o bien, ignorar sus resultados. Asimismo, prosigue este estudio, el principal impedimento en la creación de innovación y ventajas competitivas es el conformismo ante los procesos practicados, mostrando desinterés por la mejora.

Sobre el mercadeo, el principal problema que se manifiesta no es precisamente el no realizar campañas de marketing, sino un impacto reducido o nulo al realizarse, sobre esto, se observa la falta de capacidades para dirigir estas campañas al nicho de mercado en el que opera la PYME, lo cual facilitaría aumentar su alcance (Albicetti, 2018).

Por su parte, la gestión ambiental se ha tornado en un requisito para las empresas de todo tamaño, donde las de gran escala pueden destinar recursos a programas de producción limpia, sin

embargo, una PYME no cuenta necesariamente con flujos de capital que les permita modificar sus operaciones bajo los estándares ambientales, pese a que esto ahorre costos en los procesos y permita alcanzar nuevos nichos (Van Hoof, 2014).

Internacionalización

Por último, la Tabla 5 se compone por los factores propios del proceso de internacionalización de la PYME.

Tabla 5

Factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME: Internacionalización.

Factor/Condición	Éxito	Estancamiento	Fracaso
	Existe desde la creación de la organización	Surge en el transcurso del tiempo	No existe
Mentalidad exportadora	de Basto manejo de la información	Manejo insuficiente de la información	No se maneja la información
Conocimiento mercados			Sin adaptación previo
Preadaptación del producto	Adaptación antes de ingresar al nuevo mercado	Adaptación después de ingresar al nuevo mercado	y posterior de ingresar al nuevo mercado
Ferias internacionales	Participación activa	Sin participaciones	No define fracaso
Política cambiaria (país origen)	Devaluación	No define estancamiento	Revaluación
Política cambiaria (país destino)	Revaluación	No define estancamiento	Devaluación
Imagen país	Reconocimiento positivo del país	No se reconoce al país	Reconocimiento negativo del país
Etnocentrismo	Sin consumo nacionalista	No define estancamiento	Consumo nacionalista

Fuente: Elaboración propia con datos de Jiménez, 2007; Cambra y Vásquez, 2010; Torres, 2015; Calle y Tamayo.

La mentalidad exportadora, para Jiménez (2007), propicia una actitud favorable hacia la internacionalización, armonizando los objetivos de la organización sobre esta meta. De hecho, según Calle y Tamayo (s.f.), que esta mentalidad exista desde la creación de la PYME o conforme tenga años operando en el mercado local influye directamente sobre la preparación para el proceso de internacionalización, siendo más sencillo afrontarlo desde la creación del negocio.

En tanto al conocimiento del mercado, supone un punto que define los resultados que se obtienen frente el ingreso a nuevos mercados. La gestión adecuada de la información, como público meta, competidores, normas, métodos de ingreso, logística, entre otros generan una visión más detallada del mercado que un simple análisis de variables macroeconómicas del destino (Cambra y Vásquez, 2010).

Sobre el producto ofrecido por la PYME, el principal error cometido es creer que en el mercado destino este será aceptado tal y como se promociona en el mercado local, sin realizar adaptaciones (Cambra y Vásquez, 2010). En este aspecto, acota Jiménez (2007), la adaptación previa conforme a las exigencias y estándares del mercado permite una penetración minimizando costos y maximizando utilidades. Un canal para conocer las necesidades y estándares de los mercados es la participación en ferias internacionales, donde, además, el negocio puede generar contactos con potenciales socios en el destino de las exportaciones, por lo que la participación en este tipo de eventos facilita el contacto con nuevos mercados sin incurrir en elevadas inversiones (Torres, 2015).

Dentro de la estrategia de expansión, una PYME puede diferenciar su producto mediante la imagen país o efecto “Made in”, claro está, cuando la imagen del país origen es favorable, generando asociatividad positiva entre el producto que se ofrece y el país del que proviene, donde los consumidores sentirán atracción debido a documentales que han apreciado o el turismo realizado (Cambra y Vásquez, 2010). Estos autores también mencionan el factor opuesto, el etnocentrismo, el cual refleja el apego de los consumidores por los productos locales o de culturas similares, rechazando todo lo que no entre en esta ideología.

Por último, la gestión de la política cambiaria influye en la competitividad del producto en el destino. Menciona Torres (2015) que, una devaluación de la moneda en el país de origen o revaluación en el país destino vuelve más competitivo el producto de la PYME, debido a que con menor cantidad de divisas se puede adquirir mayor cantidad de moneda local; inversamente, si en el país origen se realiza una revaluación o se devalúa en el país destino, se pierde competitividad debido a que se necesita mayor cantidad de divisas para adquirir la moneda local.

Con esto se concluye la presentación de los factores de éxito, estancamiento y fracaso de una PYME. Estos son complementarios y desde la óptica en que se han planteado por los autores, tienen la ventaja de que, el fracaso no es absoluto, sino un punto de partida para que el negocio realice cambios y alcance niveles de éxito, el cual tampoco es absoluto.

2.1.3. Caracterización de los Modelos de Internacionalización

La internacionalización, definida por Torres (2015) como un proceso de generación de negocios que involucra al menos 2 países, estableciendo redes comerciales e integración de mercados se ha tratado de manera transversal a lo largo del capítulo, por ello, a continuación, se brinda su aproximación conceptual.

La primera teoría desarrollada entorno a la internacionalización, según Jiménez (2007) destaca que, conforme una empresa se expande, los costos se pueden disminuir al internacionalizar determinados procesos como la investigación, contratación y comercialización. Bajo este modelo, conforme mayor es la participación y costo de mercado para una empresa, mayor será su motivación de extenderse a nuevos mercados.

Posteriormente, surge la Teoría del Paradigma Ecléctico, esta justifica la internacionalización de la empresa realizando síntesis de las teorías de reducción de costos, comercio internacional y organización industrial cuando se cumpla con condiciones tales como ventajas propias (bienes intangibles), ventajas de procesos y ventajas de localización geográfica (Jiménez, 2007).

Por último, el Modelo de Internacionalización de Uppsala, muestra una imagen más próxima de la realidad existente en el proceso de incursión de nuevos mercados. La empresa topa con la internacionalización como una consecuencia directa de la toma de decisiones que ha ejecutado en el mercado local, las cuales de manera intencional o no, le han preparado para iniciar

el proceso eficientemente. Es decir, la decisión de extenderse al mercado internacional será casualidad o sorpresiva para un número determinado de empresas (Jiménez, 2007). Según este autor, la incursión se da mediante cuatro etapas.

- Exportaciones esporádicas
- Exportación a través de representantes independientes
- Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero
- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero

La decisión para exportar de una empresa se ve sujeta, según Calle & Tamayo a cuatro aspectos, incremento de ventas, adquisición de recursos, diversificación de ventas y suministros y, reducción del riesgo competitivo. Ante esto, entendida la internacionalización como un proceso, estos autores muestran desde su óptica, las fases que sigue una empresa.

- Etapa de Desarrollo Internacional: Busca la manera más eficiente de ingresar a la dinámica del comercio internacional.
- Etapa comercial: Se realizan las exportaciones.
- Etapa contractual: Esta a su vez, se divide en subprocesos, generación de la licencia, acuerdos, subcontrataciones, creación de franquicias y contratos de dirección.

Para analizar el proceso de internacionalización de las PYMES no se puede adoptar ningún enfoque explicado anteriormente. Menciona Torres (2015), los modelos de internacionalización existentes asumen que las empresas son homogéneas, es decir, no existe diferencia entre una PYME y una empresa de gran escala. Prosigue este autor, la crítica a los modelos adquiere robustez al demostrarse que no son replicables en PYMES. Por ello, diversos autores⁹ han realizado estudios de caso para generar los determinantes que inciden en este proceso, sin definir una teoría.

De este modo, se opta por emular el camino que se ha tomado en los estudios de caso, utilizando los factores expuestos en la sección anterior, realizando un contraste desde la vivencia de las PYMES agroindustriales y de turismo de la Región Chorotega.

⁹ Estos autores permiten construir la sección con los factores de éxito, estancamiento y fracaso.

2.2. Marco Metodológico

Este capítulo aborda las distintas fases del planteamiento metodológico, esto es, fases en que se gesta la investigación, su enfoque y método; además, se exponen los criterios de selección de la unidad de análisis, las variables que se analizan y el instrumento con el que se recaba la información de utilidad para cumplir de manera efectiva con los objetivos de investigación. Por último, se menciona cómo se sistematiza la información obtenida y, se resume con qué limitaciones se ha enfrentado el proyecto, mismas que definen el enfoque al que se recurre.

2.2.1. Abordaje Metodológico

La presente investigación hace uso del enfoque cualitativo para abordar el problema a estudiar, con mayor detalle, el método desarrollado responde al estudio de caso múltiple y holístico.

Hernández et al. (2010) mencionan que el enfoque cualitativo busca reconstruir una realidad en base a como la observan los actores dentro de un sistema social previamente definido. De este modo el fenómeno se analiza de manera naturalista, porque se observa la interacción de este con su entorno, e interpretativa, otorgando significados basados en la percepción de los actores.

Por lo anterior, la recolección de información está pactada por instrumentos no estandarizados que no pretenden brindar mediciones numéricas, sino, obtener perspectivas, puntos de vista, experiencias, emociones, interacciones, entre otros aspectos subjetivos de los participantes. La misión del investigador, por lo tanto, es recabar las vivencias de los actores mediante la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones en grupo, recopilación de experiencias de vida, entre otros.

2.2.2. Método de Investigación

El desarrollo del método de estudio de caso es el propuesto en esta investigación. Este inicia con la definición del problema de investigación junto al objetivo general y objetivos específicos, producto de entrevistas realizadas en trabajo de campo a diversos miembros del sector público y privado a lo largo de dos visitas a la zona de estudio. Posteriormente, se respalda con el análisis de datos en fuentes secundarias, proporcionados en su mayoría por el MEIC e INEC.

En una segunda fase de investigación, la revisión bibliográfica permite cimentar las bases teóricas que orientan la discusión del proyecto y los conceptos que permiten estudiar el problema planteado, los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las PYMES. La discusión teórica plantea que estos factores se identifican con mayor precisión mediante estudios de caso; esto junto a bases de datos sobre emprendimiento de difícil acceso y desactualizadas motivan el método cualitativo desarrollado.

La utilización del estudio de caso propone Yin (1994) se da bajo condiciones donde el fenómeno analizado presenta características que dificultan o impiden su separación del entorno en que se manifiesta. Precisamente, el interés en que se ha desarrollado este proyecto es el otorgar significado a cada factor propuesto en la revisión teórica desde la vivencia de cada PYME.

Para Jiménez y Fraile (2018) la taxonomía de un estudio de caso puede separarse entre el objetivo de investigación y su cantidad de casos. De dicho modo, según su objetivo se definen de la siguiente manera.

- Caso descriptivo: Pretende identificar y describir los elementos que ejercen influencia sobre el fenómeno.
- Caso exploratorio: Busca la aproximación del fenómeno con la teoría propuesta en el marco teórico y la realidad.

Ahora bien, según la cantidad de casos que se seleccionen.

- Caso simple: El estudio se basa en un único sujeto. Puede ser sobre una única unidad de análisis (holístico) o sobre varias (integrado).
- Caso múltiple: Se repite el estudio de caso sobre casos diferentes para replicar los resultados y solidificar la validez del estudio. Puede ser sobre una única unidad de análisis (holístico) o sobre varias (integrado).

Respecto a este último, se considera más robusto que el caso simple, debido a que permite contrastar las respuestas de diferentes casos. De la replicación se pueden obtener dos resultados, respuestas similares entre los informantes, es decir, una repetición literal y, resultados diferentes pero predecibles, denominados repeticiones teóricas (Yin, 1994).

Así que, en base a lo que plantea la teoría, el estudio de caso aplicado se considera exploratorio, múltiple y holístico.

2.2.3. Etapas de la Investigación

Se procede según el orden de los objetivos específicos. Se genera una serie de preguntas abiertas y una escala de Likert que se utilizan para diseñar un instrumento de entrevista, el cual es aplicado en visitas de campo. Se continúa con la selección de las PYMES que serán caso de estudio. Se aplica el instrumento de entrevista a cada PYME, utilizando como complemento grabadoras y fotografías con el objetivo de percibir la mayor cantidad de información posible.

Los resultados que derivan de cada entrevista se sistematizan en el documento de trabajo. En este se expone cada factor de éxito, estancamiento y fracaso propuesto en el marco teórico a la realidad que han vivenciado las PYMES sujetas de estudio, esclareciendo el impacto que tiene cada factor en el proceso de internacionalización.

2.2.4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde a PYMES ubicadas en la Región Chorotega partícipes en un proceso de internacionalización. Para realizar esta definición se aplicaron los siguientes criterios:

- Delimitación geográfica: Región Chorotega
- Sector: Agroindustrial y Turístico
- Tamaño de la organización: PYME según lo estipulado por la Ley No. 8262¹⁰
- Establecida jurídicamente: Debe encontrarse registrada ante el MEIC
- Años de operación: Debe poseer al menos 3 años de operación
- Proceso de internacionalización: Debe poseer al menos un año de experiencia en la internacionalización

Según estos criterios, se seleccionan 5 PYMES idóneas para el estudio de caso, las cuales se mencionan en la Tabla 6.

¹⁰ Según la Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa No. 8262 del 2 de mayo de 2002, en su Artículo 3, se considera PYME a toda unidad productiva de una persona física o jurídica que cumpla con determinados requisitos como número de trabajadores, cantidad de activos y volumen de ventas. Además, dentro de esta definición se incluye a la Microempresa.

Tabla 6

PYMES seleccionadas para el estudio de caso.

Nombre	Ubicación	Sector
Coop. Agrícola Industrial y Serv. Múlt. de Pilangosta R.L. (COOPEPILANGOSTA)	Hojancha,	Agroindustrial
	Hojancha	
Palo Verde Boats & Tours	Bolzón, Santa Cruz	Turismo
Reserva El Toledo	Hojancha,	Turismo
	Hojancha	
Mardigi Tours	Liberia, Liberia	Turismo

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Entrevista

La entrevista es una conversación guiada sobre un tema específico entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Posee preferencia de selección en un estudio cualitativo debido a su capacidad de recopilar aspectos subjetivos de los entrevistados como lo es su propia explicación de los fenómenos. Esta es documentada mediante notas, grabaciones y fotografías. (Jiménez & Fraile, 2018)

Con la entrevista (Anexos 3 y 4) se pretende caracterizar en el contexto de las PYMES analizadas la incidencia de los factores de éxito, estancamiento y fracaso en su proceso de internacionalización, respaldados en un marco teórico sólido. El instrumento aplicado se divide de la siguiente manera:

Parte 1: Preguntas abiertas

- Fases de creación y desarrollo
- Estado de operación
- Posicionamiento en el mercado nacional e internacional

Parte 2: Escala Likert¹¹

¹¹ La Escala de Likert es una escala nominal, compuesta por un grupo de frases ordenado por niveles. Estas frases son de fácil comprensión para la persona entrevistada. (Antz, 2009)

- Entorno de negocios
- Arquitectura estratégica
- Estructura del emprendimiento
- Gestión
- Internacionalización

La Escala de Likert se plantea con enunciados positivos de manera que se reduzca el sesgo de interpretación por parte de la unidad de análisis, se plantean 6 niveles que salvo excepciones de forma, cuanto más se aproxime la respuesta a 6, mayor grado de éxito en la variable consultada se tendrá.

2.2.6. Fuentes de Datos

La investigación utiliza tanto fuentes primarias como secundarias según la pretensión del objetivo. Ante esto, las fuentes primarias son las PYMES parte del estudio de caso y, las fuentes secundarias son las plataformas que proporcionan acceso a la política pública e instrumentos relacionados, como el MEIC y el SCIJ. Las variables recopiladas para cada objetivo específico se definen en la Tabla 7.

Tabla 7

Variables de la investigación según objetivo específico.

Objetivo específico	Preguntas de investigación	VARIABLES	Fuente
Identificar el entorno de las políticas públicas que inciden en el desarrollo de las PYMES	¿Cuál es el marco de política pública costarricense para el desarrollo de las PYMES?	Cantidad de políticas sobre PYMES	MEIC
		Cantidad de leyes sobre PYMES	SCIJ
		Cantidad de programas para PYMES	MEIC y SCIJ
		Enfoque de la política pública	MEIC
		Enfoque de los instrumentos	SCIJ
	¿Qué programas tienen un enfoque regional?	Cantidad de programas que contienen un enfoque regional	MEIC y SCIJ
		Fase de la PYME a la que se dirigen los programas regionales	MEIC y SCIJ
	¿Qué programas se dirigen a la internacionalización de las PYMES?	Cantidad de programas que se dirigen a la internacionalización	MEIC y SCIJ
		Modelo de internacionalización que fomentan los programas	MEIC y SCIJ
	Describir el estado de operación y posicionamiento en el mercado	¿Cuál ha sido la experiencia de las PYMES con la política pública?	Instituciones que han apoyado a las PYMES
Programas en que han participado las PYMES			Entrevistas
Tiempo de participación			Entrevistas
Beneficios y barreras que las PYMES destacan en los programas			Entrevistas

¿Cómo describen las PYMES el entorno socioeconómico en el que operan?	Razón de creación de la PYME	Entrevistas
	Percepción sobre la región	Entrevistas
	Percepción sobre la crisis del COVID-19	Entrevistas
¿Cómo se han posicionado en el mercado las PYMES estudiadas?	Años en operación	Entrevistas
	Cantidad de empleados	Entrevistas
	Género de los empleados	Entrevistas
	Edad de los empleados	Entrevistas
	Cantidad de productos que ofrece	Entrevistas
	Tipo de productos que ofrece	Entrevistas
	Diversificación en los últimos 12 meses	Entrevistas
¿Cuál ha sido la experiencia de las PYMES en su proceso de internacionalización?	Cantidad de productos que exporta	Entrevistas
	Destinos de exportación	Entrevistas
	Frecuencia de exportación	Entrevistas
	Servicios que ofrece a turistas extranjeros	Entrevistas
	Destinos de los que provienen los turistas	Entrevistas
	Frecuencia en que recibe visitas de turistas extranjeros	Entrevistas
	Deseo de expandir destinos de exportación o proveniencia de turistas	Entrevistas
	Entorno de negocios	Entrevistas

Analizar los determinantes de éxito, estancamiento o fracaso de las PYMES en el área de estudio	¿Qué factores inciden en el posicionamiento de la PYME?	Arquitectura estratégica	Entrevistas
	¿Qué factores inciden en el proceso de internacionalización de la PYME?	Estructura del emprendimiento	Entrevistas
		Gestión	Entrevistas
		Internacionalización	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia.

2.2.7. Codificación y Categorías

Las categorías con las cuales se sistematizan los resultados derivan de la discusión planteada en el marco teórico, estas se replican en los instrumentos de consulta¹² para mantener un orden lógico en la investigación y, por ende, para cumplir el principio de triangulación propuesto por Hernández et al. (2010) se utilizan de orientación en la codificación y presentación de resultados, véase la Tabla 9.

Tabla 9

Codificación de la investigación: Categorías

Preguntas de la entrevista	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Hallazgos
Apoyo institucional					
Entorno socioeconómico					
Posicionamiento en el mercado					
Entorno de negocios					
Arquitectura estratégica					

¹² Ver Anexos 3 y 4.

Estructura

Gestión

Internacionalización

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, cada categoría posee variables que delimitan el análisis y eliminan el ruido de cualquier elemento externo a estas. Según lo anterior, las variables son las siguientes:

- Apoyo institucional: Apoyo en la creación, apoyo en la internacionalización, ventajas y desventajas.
- Entorno socioeconómico: Motivaciones para emprender, factores regionales que favorecen el emprendimiento y, consecuencias de la pandemia de la COVID-19.
- Posicionamiento en el mercado: Diversificación de bienes o servicios, diversificación de destinos y exportación/visitación¹³.

Las restantes categorías poseen sus variables plenamente descritas en el marco teórico¹⁴, se recomienda visitar dicha sección.

Una vez definida cada categoría, se procede a otorgar un color¹⁵ a cada una de estas para identificar elementos comunes en los discursos de las PYMES participantes en el estudio de caso. Estos discursos se han transcrito de las grabaciones de cada entrevista haciendo uso de la plataforma Speechnote.

2.2.8. Alcances y limitaciones de la investigación

La principal bondad de una investigación cualitativa es la no dependencia de una realidad construida desde la rigidez estadística, por el contrario, un proyecto con enfoque cualitativo tiene la potestad de partir de un fenómeno observado, formular hipótesis en su desarrollo y comprender un fenómeno según la realidad de cada individuo, es decir, la realidad es relativa.

¹³ La exportación hace referencia a los destinos donde exportan las PYMES agroindustriales y la visitación a los destinos de donde provienen los turistas internacionales en el caso de las PYMES turísticas.

¹⁴ Ver Tablas 1, 2, 3, 4 y 5.

¹⁵ Ver Anexo 5.

Según lo anterior, el investigador tiene la oportunidad de interactuar física y psicológicamente con el fenómeno, forjando una interpretación de este al conocer las experiencias, vivencias, sentimientos y significados que cada sujeto posea (Hernández et al. (2010). Tal construcción de la realidad puede conllevar con extensiones a la teoría, es decir, generalizaciones analíticas.

Precisamente la generalización analítica es una crítica frecuente a los estudios de caso, donde se cuestiona cómo se puede generalizar de uno o pocos casos. Yin (s.f.) invita a comparar un estudio de caso con un experimento; este último no suele darse de manera aislada, un experimento suele ser una sumatoria de experimentos reproducidos sobre un mismo fenómeno bajo condiciones diferentes, donde los resultados son hallazgos científicos que aportan a la teoría construida con anterioridad. Dicha analogía se puede aplicar al estudio de caso, entendiendo que el objetivo es aportar y ampliar la teoría, no enumerar las frecuencias (generalización estadística).

Sobre las limitaciones con las que se enfrentó la investigación, a saber, la pandemia del COVID-19 que ha generado restricciones a la movilidad desde marzo de 2020 y se mantienen presentes en el momento que se publica este proyecto y, las bases de datos sobre las PYMES costarricenses en estado deplorable obligan a la selección del estudio de caso como método de investigación.

Ante las medidas de confinamiento y restricción a la movilidad implementadas para prevenir una mayor crisis durante la pandemia, la imposición de cierres a establecimientos trae como consecuencia el cierre definitivo de los que no tienen la capacidad económica para soportar la reducción en los niveles habituales de actividad, con esto se incluyen PYMES que se encuentran en el área de estudio.

Adicionalmente, la restricción a la movilidad y medidas institucionales retrasan la posibilidad de generar trabajo de campo. El presente proyecto ha vivenciado un paro total durante un periodo de 12 meses debido a esta situación, donde la posibilidad de sustituir este por el acercamiento virtual se ha visto mermado por los problemas de conectividad de los miembros del estudio de caso.

En tanto al acceso a las bases de datos, instituciones que lideran proyectos regionales con PYMES, como el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) han expresado su indisposición a

compartir sus bases de datos. En el caso de bases de acceso público, como las proporcionadas por INFOCOOP y el MEIC, se está frente a 3 situaciones, las PYMES ya no existen, tienen su información de contacto desactualizada o bien, son PYMES dedicadas a actividades nacionales que no cumplen los criterios especificados.

De este modo, la selección de las PYMES se logra mediante la recomendación de actores de la zona, que conocen casos de internacionalización exitosos, y estas PYMES a su vez, recomiendan otras que cumplen con los criterios. En todo caso, la población es desconocida y no existe ningún medio formal para obtener información certera sobre PYMES internacionalizadas, con lo cual se descarta la realización de un estudio probabilístico.

Capítulo 3: Entorno Socioeconómico y de Política Pública en el Desarrollo de las PYMES costarricenses

Esta sección expone los resultados de la investigación considerando los objetivos específicos y se ejecuta a través de 3 capítulos a saber: entorno socioeconómico y de la política pública; estado de operación de las PYMES; los factores que inciden en su proceso de internacionalización.

3.1. Entorno Socioeconómico

Con el fin de constatar la veracidad de las estadísticas que proveen las instituciones, se desarrollan dos trabajos de campo, en estas visitas se contrasta la información con actores relevantes de la región. Este proceso da lugar al problema de investigación desarrollado en los siguientes capítulos.

Sobre las condiciones de empleo, la directora de la Asociación Cultura, Educación y Psicología para Infantes y Adolescentes (CEPIA), ubicada en el cantón de Santa Cruz, menciona el sistema educativo como el causante de los problemas laborales de la región, acota que existe una infraestructura deficiente desde la etapa preescolar y escolar, donde el estudiantado se somete a condiciones inaccesibles y hacinamiento (Comunicación personal, 4 de octubre de 2019).

En la secundaria, afirma el director del Liceo Rural de Quirimán, en el cantón de Nicoya, los adolescentes optan por empleos no calificados donde, al percibir ingresos y la sensación de independencia económica abandonan el interés por la superación académica, cayendo muchos en el alcoholismo y drogadicción (Comunicación personal, 5 de octubre de 2019).

En cuanto a educación superior, menciona el director del Colegio Humanístico del cantón de Nicoya, el alcance de las universidades no es suficiente para atraer una mayor población y, quienes logran ingresar, culminan su proceso sin las capacidades necesarias para ser competitivos en el mercado laboral, desempeñando labores de menor categoría, lo que deriva en niveles de ingreso menores (Comunicación personal, 9 de agosto de 2019).

Ante una parte de la población sin calificación y otra calificada, pero sin rasgos competitivos, el acceso al empleo es un problema que se acentúa aún más con el comportamiento de la inversión creciente en la región. Acota el gestor de proyectos de la Sede en el cantón de

Liberia del Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), esta inversión dinamiza las actividades existentes, sin embargo, su mano de obra la traen desde la Región Central y en el caso de mano de obra no calificada, la predilección es hacia inmigrantes extranjeros. Afirmando que los profesionales de la región no son vistos como verdaderos profesionales (Comunicación personal, 4 de agosto de 2019).

Así que, las PYMES surgen como un medio de subsistencia, sin embargo, la administradora de la Asociación CREAR, ubicada en el cantón de Nicoya, cataloga las PYMES emergentes como carentes en ópticas innovadoras, factores diferenciadores y planificación en el largo plazo. Según esta persona, estos se desprenden de un desempeño exitoso desde su gestación, debido a que las personas deciden ingresar en actividades que ya están siendo realizadas por muchos otros (Comunicación personal, 5 de octubre de 2019).

Sobre este contexto, se consulta sobre la acción institucional. Según los aportes, desde las instituciones no se ejecutan presupuestos, existen atrasos por tramitología, la gestión de capacidades en las personas es deficiente, hay poca articulación entre departamentos internos y entre las instituciones y por cuestiones burocráticas no pueden incidir en ámbitos fuera de sus lineamientos pese a que necesiten atención inmediata (INDER Sede Liberia, comunicación personal, 4 de agosto de 2019).

El trabajo de campo prospectivo deriva con una región que posee estadísticas favorables que no se traducen en mejores condiciones para la población, según el aporte de los actores locales. Las oportunidades laborales son escasas y las PYMES creadas no poseen factores diferenciadores ni un andamiaje institucional que facilite su desarrollo. Este andamiaje se revisa a continuación.

3.2. Entorno de Política Pública

En el presente apartado se presentan las políticas públicas e instrumentos que constituyen el entorno político de fomento al desarrollo de las PYMES. En este se describe y analiza realizando énfasis en los programas regionales y dedicados a la internacionalización existentes dentro de estas¹⁶.

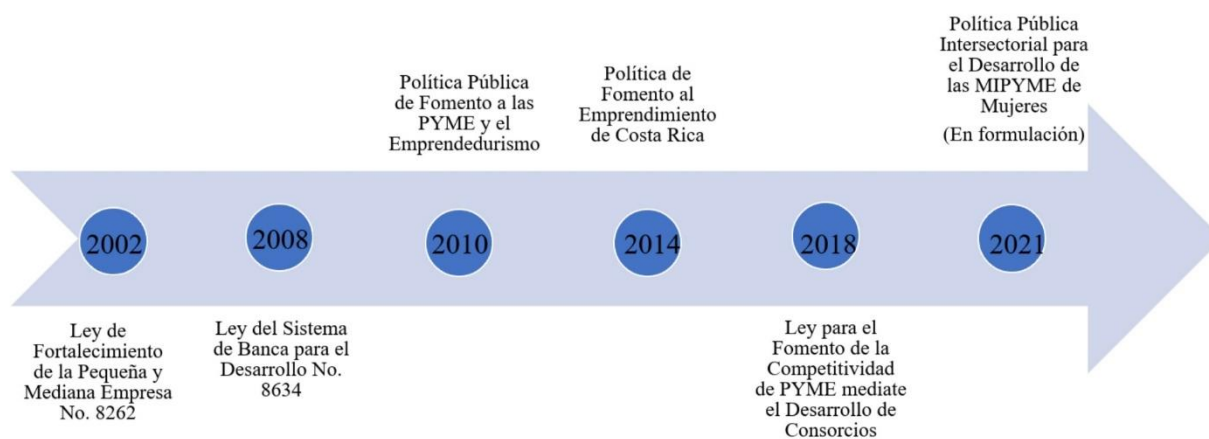
¹⁶La información se obtiene de la plataforma PYMES Costa Rica. Esta sirve como una ventanilla de información para el emprendedor, donde se puede encontrar cada normativa y política utilizada.

Según el MEIC (2021) existe un total de cinco leyes y dos políticas. El análisis descubre que únicamente 3 de estas leyes poseen un espíritu orientado al desarrollo de PYMES, a saber: Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa No. 8262; Ley Sistema de Banca para el Desarrollo No. 8634 y; Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME mediante el Desarrollo de Consorcios No. 9576. Estas se exponen en la Figura 3 y se prescinde de las restantes.

La Figura 3 permite apreciar a través de una línea de tiempo, los momentos en que cada política y ley han sido formulados. Esta inicia en el año 2002 al significar este, el año en que se publica el primer instrumento orientado a PYMES.

Figura 3.

Costa Rica: Marco jurídico para el desarrollo de PYMES, 2002-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de MEIC (2021) e INAMU (2021).

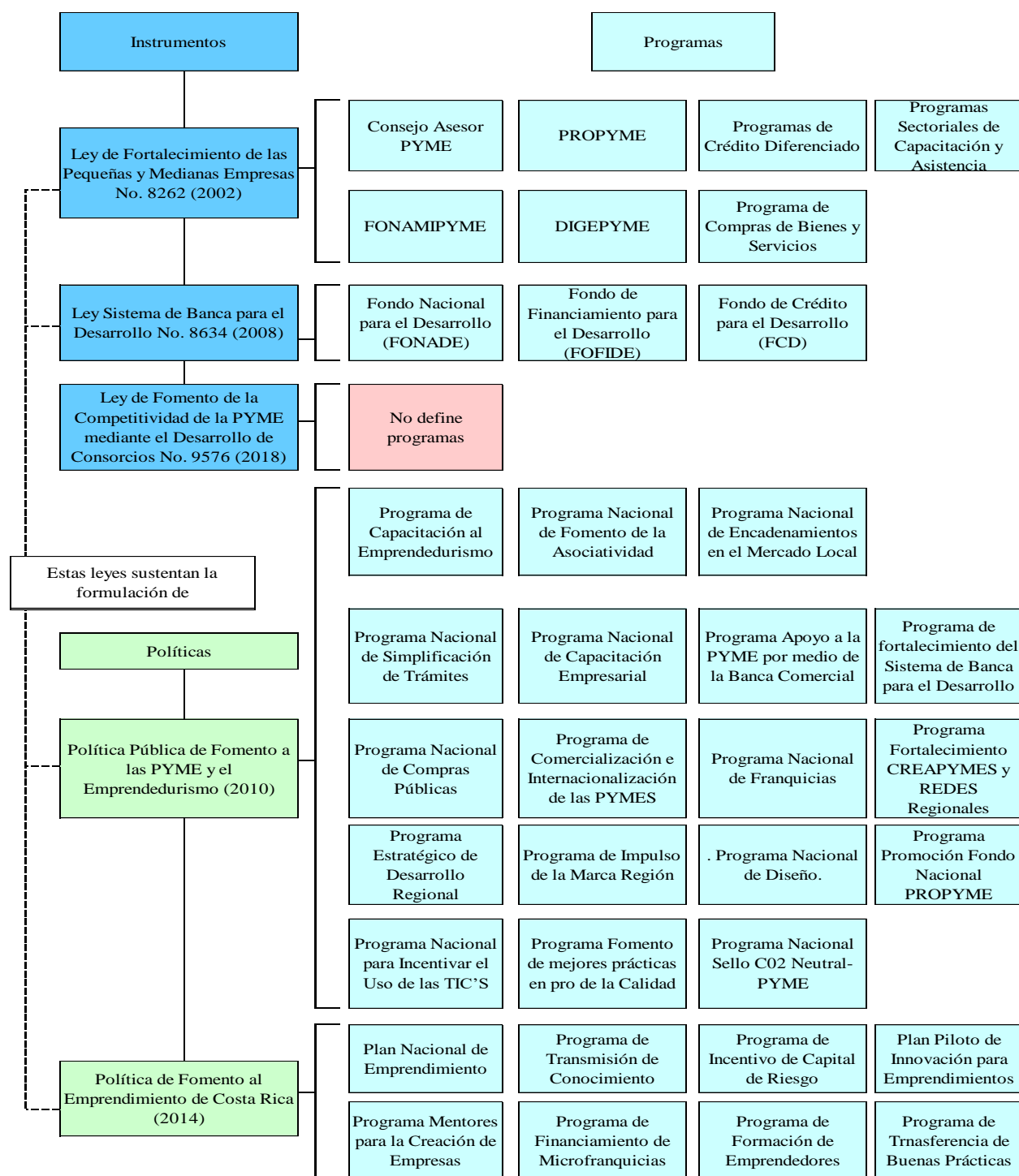
De la Figura 3 se desprenden tres aspectos a destacar. En primer lugar, pese a que se mencionó que existen 2 políticas dirigidas a PYMES, la Figura 3 muestra una tercera, la Política Pública Intersectorial para el Desarrollo de las MIPYME de Mujeres, su ente rector es el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y se encuentra en su proceso de formulación, según el INAMU (2021), la necesidad de esta política se debe a la desarticulación de los servicios institucionales que derivan en esfuerzos aislados con bajo o nulo impacto sobre el desarrollo de las mujeres.

En segundo lugar, el marco jurídico para el desarrollo de las PYMES costarricenses es relativamente reciente, debido a que este inicia con la Ley No. 8262 del año 2002. Previo a esta ley, las PYMES se encuentran sin un aparato institucional que favorezca su creación, desarrollo y

consolidación. Por último, este conglomerado de leyes y políticas, según MEIC (2021) y SCIJ (2021), en sus objetivos establecen el apoyo y acompañamiento a las PYMES en sus distintas etapas, es decir, creación, desarrollo y consolidación, sin embargo, como se observa en la Figura 4, el enfoque principal es la creación de nuevas PYMES.

Figura 4.

Costa Rica: Entorno de Política Pública para el Desarrollo de las PYMES



Fuente: Elaboración propia con datos de SCIJ, 2021 y Meic, 2021.

Una política pública debe dar origen a instrumentos como las leyes, sin embargo, en el caso de las leyes que se orientan al desarrollo de las PYMES, su fundamentación se encuentra en la Ley Orgánica del MEIC No. 6054, la cual otorga a esta entidad la responsabilidad de participar en la formulación y ejecución de la política pública referente al entorno empresarial costarricense, donde se incluye a las PYMES (SCIJ, 1977). Estos instrumentos, a su vez, son utilizados como referencia por parte de las políticas públicas creadas con posterioridad.

Sobre los programas propuestos en estos tres instrumentos, la Ley No. 8262, como pilar en el marco normativo de las PYMES, propone establecer tres elementos necesarios; crear y ejecutar política pública mediante el Consejo Asesor PYME, financiar nuevos emprendimientos por medio del FONAMIPYME y, fomentar el desarrollo e incremento de la competitividad regional con el PROPYME (SCIJ, 2002).

En este primer instrumento, destaca la inclusión de la óptica regional dentro de las funciones del PROPYME, sin embargo, esta actividad de apoyo se remite al financiamiento de proyectos que puedan contribuir en el desarrollo de las regiones. Además, no existe mención alguna sobre la internacionalización de las PYMES.

La Ley No. 8634, establece la creación del SBD que mediante el Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE), el Fondo de Financiamiento para el desarrollo (FOFIDE) y el Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) financiarán e impulsarán los emprendimientos que se consideren viables y acordes a las metas de desarrollo del país, otorgando prioridad a proyectos liderados por mujeres, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, minorías étnicas, asociaciones de desarrollo, cooperativas y consorcios PYME (SCIJ, 2008).

Por último, la Ley No. 9576, propone el modelo de consorcio como un medio de asociatividad entre las PYMES con el cual puedan incrementar su competitividad y acceder a nuevos mercados. La debilidad en este instrumento es su carácter normativo, sin establecer programas específicos, delegando esta responsabilidad al MEIC y a la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), si los consorcios se orientan al mercado nacional o internacional respetivamente (SCIJ, 2018).

En materia de política pública, los instrumentos creados poseen la particularidad de ser impulsados como políticas presidenciales, por lo que su periodo de planificación responde a los

cuatro años en los que el gobierno de turno preside. Lo anterior deriva en dos problemáticas, la ausencia de visión a largo plazo y el riesgo de no continuación de los programas por parte del siguiente gabinete.

En este sentido, las políticas corresponden al Gobierno Chinchilla Miranda (MEIC, 2010) y, al Gobierno Solís Rivera (MEIC, 2014). El gobierno Alvarado Quesada, según el MEIC (2021) no posee una política de desarrollo de PYMES, así que no existe una política vigente en esta temática.

En cuanto a política pública, la implementada en el mandato Chinchilla Miranda enfoca sus programas a la creación de nuevas PYMES y el fomento de la competitividad de estas. Dentro de sus programas posee dos regionales, formulados para la identificación de proyectos que promuevan el desarrollo regional y con esto, estimular el emprendimiento entorno a dichos proyectos, y para el establecimiento de marcas regionales, o bien, denominaciones de origen, que den valor agregado mediante el aprovechamiento de las características de cada región.

Esta política, posee un único programa relacionado a la internacionalización de las PYMES, el propósito de este es incrementar la participación directa o indirecta de las PYMES en los mercados internacionales mediante el fortalecimiento de los encadenamientos productivos en dos niveles, PYME-PYME y, PYME-empresas (MEIC, 2010).

Respecto a la política pública del gobierno Solís Rivera, los programas que propone se encuentran posicionados de manera aleatoria a lo largo de la sección denominada Líneas de Acción, por lo que tienen forma de ideas inconcretas antes que de programas específicos. En adición, su enfoque vuelve a estar centrado en la creación de nuevas PYMES, sin realizar mención alguna al desarrollo, consolidación e internacionalización de estas, así como no se menciona la dimensión regional.

Por lo tanto, de la revisión de la política pública costarricense y sus instrumentos de fomento de PYMES se observa que, el Estado está inmerso en un papel de motor generador, sin ir más allá en aspectos como acompañamiento durante el proceso de consolidación o internacionalización, esto sugiere que, la acción institucional se ha posicionado en una zona de confort despreocupada por las PYMES que ya se encuentran operando en el mercado, generando política carente de seguimiento enmarcada en cada periodo presidencial.

La inmediata repercusión de este andamiaje en el desarrollo de las PYMES es enfrentarse a procesos con cada vez menor apoyo y por ende, mayor probabilidad de no superar la fase del Valle de la Muerte. Asimismo, en el caso de solventar las barreras de manera autónoma, existe el riesgo de acarrear deficiencias de gestión, recursos o capacidades al ingresar en el proceso de internacionalización.

Capítulo 4: Casos de PYMES Turísticas y Agroindustriales de la Región Chorotega: Conociendo el Estado de sus Operaciones y Posición de Mercado en Era Post COVID-19

El presente capítulo aborda con detalle las PYMES participantes dentro del estudio de caso, extendiéndose este sobre los elementos que desde sus vivencias les han permitido mantener sus operaciones y considerarse posicionadas dentro de sus respectivos mercados, tomando en cuenta como un eje transversal el contexto que introduce la COVID-19¹⁷.

4.1 Breve reseña de las PYMES en estudio

A continuación, se realiza un abordaje individual sobre cada PYME participante del estudio de caso cuya información fue obtenida a partir de las entrevistas realizadas.

4.1.1. Caso 1. Coopepilangosta R.L.

La presentación de las PYMES inicia con Coopepilangosta, ubicada en el cantón de Hojancha. Esta cooperativa se crea en 1962, con procesos de internacionalización presentes desde su conformación. Actualmente cuenta con 18 empleados y aproximadamente 140 productores asociados. El sector principal en el que se desempeña es el agroindustrial (comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Todos estos aspectos responden a los criterios de selección impuestos en el marco metodológico.

La producción y comercialización del café es una actividad presente desde su creación. Esta reside en la necesidad en conjunto de los productores del cantón por utilizar un método logístico más eficiente con el cual llevar el café hacia los puertos para su exportación, por lo que, de hecho, es la internacionalización quien motiva el surgimiento de esta cooperativa.

Debido a su trayectoria, la cooperativa ha enfrentado diversos procesos de crisis que le han llevado a estar en puntos cercanos a la bancarrota. Entre algunos de estos puntos críticos, destacan las rupturas de acuerdos comerciales, las caídas de los precios internacionales y, la imposibilidad

¹⁷ En Costa Rica, se mantienen medidas de confinamiento desde marzo de 2020 y hasta la fecha de publicación de este proyecto para combatir el avance de la pandemia.

de competir por volumen debido a la tecnificación de la producción en países como Vietnam y Brasil (Coopepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Por lo anterior, la organización mantiene actividades diversificadas con las cuales garantizar su sostenibilidad financiera. Según relevancia económica, la persona gerente de Coopepilangosta (comunicación personal, 25 de marzo de 2021) menciona las siguientes:

- Estación de combustible
- Producción de cítricos
- *Tour* de café
- Alquiler de almacenes
- Producción de café

Como se observa, el rol del café dentro de la organización evoluciona desde ser el producto que origina su creación, a ser el que menor nivel de rentabilidad genera. Aún en dicha posición, el café es el único bien que se exporta, de manera anual¹⁸, desde que Coopepilangosta reinicia su proceso de internacionalización ¹⁹en 2019 de mano de la nueva gerencia (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Los mercados donde el café está siendo colocado corresponden a Estados Unidos, Japón e Inglaterra. Mediante comunicación personal, la persona gerente (25 de marzo de 2021) menciona que, para mantener su participación en el mercado internacional del café, Costa Rica orienta sus esfuerzos a nichos de consumo gourmet, que tienen una disposición a pagar precios más elevados a cambio de mayor calidad, estos se denominan mercados de especialidad.

Para que esta actividad sea rentable, el precio que se fija debe poseer un diferencial entre 90% y 100% superior al precio internacional del grano. Es así como Coopepilangosta ofrece una historia por encima de un producto, donde se mantiene la sostenibilidad de los cafetales mediante los sistemas agroforestales y el impacto social que esto significa. Los nichos que valoran este modelo de producción es el mercado meta de la cooperativa (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

¹⁸ La frecuencia anual de las exportaciones se debe a la estacionalidad en la producción del café.

¹⁹ Estos procesos han sido intermitentes debido a las diversas crisis que se han afrontado.

Precisamente el impacto social mantiene al café como un producto exportable, pues pese a la baja rentabilidad que significa para la cooperativa y para sus asociados, esta actividad permite una mejor distribución de la riqueza. En otras palabras, la organización mantiene activo este producto debido a que prioriza el beneficio social por encima del beneficio económico.

La regulación estatal es la razón de la baja rentabilidad del café para la cooperativa. Según la persona gerente, (comunicación personal, 25 de marzo de 2021), la normativa del Instituto Costarricense del Café (ICAFE) señala que, por contrato el productor debe percibir entre un 70% y 77% del valor por el que es vendido el grano, mientras que, el propietario del beneficio procesador del café tiene derecho a un tope del 9% de retorno. Bajo esta situación, la cooperativa debe mantener su beneficio a una capacidad mínima del 80% para operar cubriendo costos, sin embargo, su realidad es que tan solo alcanza un 15% de capacidad en la actualidad, es decir, Coopepilangosta opera con pérdidas para sostener el beneficio social del café.

Enfrentando la disyuntiva anterior, donde se generan pérdidas frente a un beneficio social, el entrevistado comenta que se diseñan distintas estrategias para regresarle la rentabilidad al café, o bien, reemplazarlo con un producto que mantenga la distribución de la riqueza y genere un nivel aceptable de retornos para la organización (comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Sobre la segunda posibilidad mencionada, se inicia con la producción de cítricos.

Los cítricos se mantienen como una actividad secundaria hasta abril de 2020, donde se redirigen recursos a potenciar su crecimiento. Para esto existen dos razones, en primer lugar, la actividad para dicho periodo muestra rendimientos sorprendentes según lo previsto y, en segundo lugar, las medidas de control de la pandemia producen el cierre del tour de café y los ingresos de la estación de combustible se reducen en 55%, un fuerte impacto para las finanzas de la PYME (Coopepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Adicional, en junio de 2020, se inicia con la producción de canastas de hortícolas que, en asociatividad con el Hotel Armony, se venden a turistas y residentes extranjeros. La diversificación en momentos de crisis junto al apoyo institucional son los elementos que mantienen a Coopepilangosta operando y posicionada dentro del mercado, sin tener que recurrir a recortes como despido de personal.

En sí, el apoyo institucional proviene de PROCOMER. Esta institución, mediante el Programa Alivio, selecciona por concurso entre alrededor de 200 PYMES que posean un potencial de exportación importante y que, de detener sus actividades implique un impacto negativo en el mediano y largo plazo sobre el nivel de empleo en sus respectivas regiones. La PYME es seleccionada y ejecuta los recursos en 3 etapas, pago de planilla, insumos y compra de equipo.

Con la selección en este programa, se respalda la importancia que posee la cooperativa en cuanto a generación de empleo en los territorios que cubren sus actividades, Nicoya, Hojancha y Nandayure, permitiendo que los productores, se encuentren asociados o no, puedan mantener sus actividades. La intención de la organización es extender su alcance a los restantes territorios pertenecientes a la Zona Azul²⁰²¹ y utilizar esta como un diferencial en los mercados internacionales.

4.1.2. Caso 2. Mardigi Tours

El segundo estudio de caso corresponde a la PYME Mardigi Tours, creada en 2005 y que, en la actualidad cuenta con 4 empleados. Dedicada al turismo internacional desde su nacimiento, centrando sus actividades en diferentes zonas de la Región Chorotega.

La necesidad frente al desempleo motiva el surgimiento de este emprendimiento. En un principio ofreciendo servicios de taxista informal a los recepcionistas de los hoteles, de este modo y gracias a manejar el idioma inglés, los recepcionistas inician a recomendar el servicio. En ese momento, el emprendimiento evoluciona frente a la oportunidad percibida e inicia su proceso de formalización e internacionalización al ofrecer su servicio a turistas internacionales (Persona gerente de Mardigi, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

La persona propietaria que funge como gerente, obtiene la certificación como guía turística y por medio de crédito bancario se adquieren las primeras dos unidades de transporte, un vehículo y un microbús. La demanda del servicio inicia a crecer y de este modo es como la flotilla vehicular se reemplaza a lo largo de los años por vehículos de lujo. Asimismo, el aumento en la demanda conlleva con la contratación de personal, que previo al inicio de la pandemia alcanza las 9 personas,

²⁰ Una Zona Azul hace referencia a un punto geográfico donde las personas tienen una longevidad superior a los 100 años gracias a su estilo de vida y condiciones del medio ambiente, existen 5 en todo el mundo: (Esencial Costa Rica, 2021)

²¹Estos cantones adicionales son Carrillo y Santa Cruz.

pero ante el impacto de esta se debe trasladar a 5 como empleados temporales²² (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Según orden de relevancia económica, la persona gerente (comunicación personal, 25 de marzo de 2021) menciona las siguientes actividades:

- *Tour* de microbús
- *Tour* VIP en vehículo de lujo

Estos servicios se orientan a un nicho de mercado: turistas internacionales con poder adquisitivo elevado y con necesidades diversas por las cuales tienen disponibilidad de pago si son cubiertas. La principal demanda proviene de familias donde algún miembro tiene necesidades de acceso, parejas que festejan sus lunas de miel y parejas diversas que desean un servicio que garantice su seguridad.

Los turistas provienen aproximadamente en un 95% de Estados Unidos, el restante 5% proviene de diferentes países europeos, es decir, el mercado que sostiene las actividades de la PYME es el estadounidense, ya que según afirma la persona gerente (comunicación personal, 25 de marzo de 2021), los turistas europeos conocen el emprendimiento gracias a recomendaciones que reciben durante sus estancias en Estados Unidos.

Previo al periodo de pandemia, la visitación de la PYME fue constante, una vez que se ingresa a dicho periodo las visitas se convierten en esporádicas. La considerable disminución en la demanda produce que se deba liquidar 5 empleados y los restantes 4 se trasladen de tiempo completo a medio tiempo. Esta decisión junto a la posibilidad de extender el pago de los créditos permite que la PYME se mantenga operando en la actualidad.

No existe un apoyo institucional más allá de la extensión de los plazos de crédito. Asimismo, la PYME no realiza alguna diversificación debido a que ya cuenta con variedad de destinos turísticos en su oferta, sin embargo, destaca que los sitios que poseen mayor exposición al aire libre son los que se han posicionado en el periodo de pandemia (Mardigi, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

²² Se solicita de sus servicios en los momentos que la demanda no puede ser cubierta por los empleados fijos.

Así que, en el caso de Mardigi, contar con un nicho de mercado establecido le permite mantener operaciones en el periodo de pandemia, este mismo nicho es quien posiciona la PYME a nivel internacional, sosteniendo la demanda en este periodo. Sin embargo, este nivel de demanda no ha sido suficiente para evitar tomas de decisiones tales como el recorte del personal.

4.1.3. Caso 3. Palo Verde Boats & Tours

Ahora bien, la tercera PYME que conforma el estudio de caso es un negocio familiar, denominado Palo Verde Boats & Tours, operando desde 1995 en el Refugio de Vida Silvestre Cipancí, contiguo al Parque Nacional Palo Verde, en el cantón de Santa Cruz, mismo que le otorga su nombre. Posee alta experiencia en internacionalización al nacer vinculada al turismo internacional. Actualmente cuenta con 7 empleados (comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

La escasez de fuentes de empleo motiva la creación de este emprendimiento, ya que en la localidad de Ortega las únicas actividades existentes son estacionales, como la caña de azúcar, o extensivas, como la ganadería. Por ende, para aportar a la economía familiar y crear nuevas fuentes de empleo, se inicia con el tour en bote sobre el Río Tempisque. Paulatinamente la PYME diversifica sus actividades, mismas que por orden de relevancia económica, según la persona administradora (comunicación personal, 26 de marzo de 2021) son las siguientes:

- *Tour* en bote
- Restaurante de gastronomía típica guanacasteca
- Venta de artesanías elaboradas por aborígenes

La persona propietaria (comunicación personal, 26 de marzo de 2021) aporta que, el *tour* en bote y el restaurante son actividades complementarias. Esto se debe a que las personas visitan el lugar con la idea de apreciar el atractivo natural, sin embargo, al tener la posibilidad de disfrutar comida tradicional y conocer sobre la cultura de la región manifiestan mayor interés por el servicio de la PYME.

La diversificación con el restaurante se da gracias a un cambio en la actitud del turista extranjero, debido a que, en los inicios de la PYME, estos solo consumen productos empaquetados con certificaciones sanitarias; posteriormente, se crea una apertura hacia la cultura local y con ello,

un nicho de mercado interesado por la conservación, la cultura y la historia local, aspecto que permite la creación del restaurante (Palo Verde, comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

La creación del restaurante no solo tiene un impacto positivo sobre la PYME, sino que colabora en la generación de encadenamientos productivos ligados a las actividades de este. Los insumos necesarios son adquiridos a emprendedores del distrito de Bolsón en el cantón de Santa Cruz, con la intención de colaborar en sus economías y diversificar las oportunidades laborales más allá de las tradicionales. Con esto, también se ofrece un valor agregado al turista, quien tiene la posibilidad de ingerir alimentos no procesados.

Los turistas provienen de Estados Unidos en un 95% y de países europeos un 4%. La visitación previa al periodo de la pandemia es constante, recibiendo aproximadamente 90 turistas diarios, una vez se ingresa en este periodo la visitación se convierte en esporádica con 20 turistas semanales. Esto conlleva a retirar de circulación 3 de los 6 botes con los que se cuenta (Palo Verde, comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

Las consecuencias frente a la pandemia en esta PYME son la reducción de su planilla de 10 a 7 empleados, con reducciones en las jornadas laborales. De igual modo, ante la reducción de turistas internacionales, orienta sus campañas de marketing al mercado nacional, para que los costarricenses aporten en la reactivación económica, pese a ello no hay respuestas y menos del 1% de los clientes son nacionales. Según la persona administradora (comunicación personal, 26 de marzo de 2021) el turista costarricense posee predilección por playa y montaña, por lo que PYMES como esta no pueden atraer su atención.

Las campañas de marketing hacia el turista internacional se han mantenido durante este periodo, a través de plataformas de turismo y la página web de la PYME, esto ha permitido que la PYME reciba el volumen de visitas mínimas que requiere para operar cubriendo costos. El 90% de los visitantes mencionan haber conocido y reservado su tour con Palo Verde por medio de su página web.

Así que, ofrecer una experiencia donde se descubra la naturaleza costarricense y su cultura permite el posicionamiento de la PYME, sus operaciones se sostienen gracias a las campañas de marketing dirigidas a un nicho de mercado internacional, pese a esto, son insuficientes, obligando

a afectar el nivel de empleo y cortar el encadenamiento existente hacia otros productores locales, lo que provoca un efecto económico negativo a nivel local.

4.1.4. Caso 4. Reserva El Toledo

Por último, la cuarta PYME es Reserva El Toledo, ubicada en el cantón de Hojancha, se encuentra en operación desde 2015, posee 3 empleados y desde su conformación recibe visitas de turistas internacionales. Como se observa, pese a sus pocos años en operación, ya cuenta con suficiente experiencia en la internacionalización y responde de manera adecuada a los criterios de selección.

Menciona la persona propietaria (comunicación personal, 24 de marzo de 2021) que, la reserva le fue heredada en 1983, esta tiene una extensión de 80 hectáreas. La decisión sobre la propiedad en este año es retirar las actividades ganaderas y permitir que exista recuperación natural a lo largo de la cuenca del río que la atraviesa, permitiendo que productores locales utilizaran otra parte del terreno para sus cosechas y así, obtener un sistema agroforestal.

Una vez que se acoge a su jubilación, se dedica a planificar las actividades a realizar dentro de esta propiedad, dando así nacimiento a la Reserva El Toledo (comunicación personal, 24 de marzo de 2021). Las actividades que realiza, según su relevancia económica son las siguientes:

- *Tour* académico
- Senderismo

Tal como se puede interpretar de la primera actividad, se dirige a un nicho de mercado específico. La razón de esto es la existencia de senderos temáticos en la reserva, donde se puede estudiar el bosque primario, el bosque secundario y agrobiología, cada tema en un sendero distinto, lo cual atrae a estudiantes universitarios de carreras vinculadas a la ruralidad para aprender sobre las dinámicas expuestas.

Este nicho de mercado se construye al ofertar el *tour* académico directamente a universidades que imparten carreras rurales, estas se han convertido en visitantes frecuentes al haber incorporado la visita a la reserva como una actividad dentro de su formación académica.

Un elemento diferenciador de El Toledo es el encadenamiento generado alrededor de su actividad. Los insumos necesarios para brindar el servicio a los turistas visitantes los obtiene de

PYMES ubicadas en el cantón. Se vincula a productores de alimentos, artesanías, PYMES turísticas e inclusive el gobierno local (comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Los países de donde provienen los turistas académicos son Canadá, Estados Unidos, Inglaterra y en menor escala, países latinoamericanos. La visitación es esporádica previo al periodo de pandemia y, el primer trimestre de este periodo se detienen las actividades por completo, reestableciéndose de manera esporádica.

Al reanudar sus actividades, en el mes de junio de 2020, la PYME reduce las jornadas laborales en el caso de 2 trabajadores y 1 se traslada como trabajador temporal. La persona propietaria menciona que, para cubrir los salarios de su planilla, dirige una parte de su pensión, denominando esto como sacrificio social (comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Las consecuencias directas de la pandemia son la reducción en el nivel de empleo y la ruptura del encadenamiento local. Por otra parte, el posicionamiento alcanzado se da producto de promocionar la PYME en un nicho de mercado diferenciado, el cual debido a su dinámica se convierte en garantía de visitas periódicas.

4.2. Análisis general: Elementos que definen el estado de operación y posicionamiento en el mercado

Al realizar una revisión sobre las condiciones actuales de cada PYME, derivan dos temas comunes. En primer lugar, se tienen los elementos que permiten la operación y el posicionamiento de cada PYME inclusive en un periodo donde la demanda se reduce drásticamente. Estos elementos se recopilan en la Tabla 10.

Tabla 10.

PYMES: Elementos que definen el estado de operación y posicionamiento en el mercado.

PYMES	Elementos	
	Operación	Posicionamiento
Coopepilangosta	Apoyo institucional y diversificación	Diversificación y nichos de mercado
Mardigi Tours	Ajustes estructurales y apoyo bancario	Nichos de mercado
Palo Verde	Ajustes estructurales y campañas de marketing	Diversificación, valor agregado y encadenamientos
Reserva El Toledo	Ajustes estructurales y sacrificio social	Nichos de mercado y encadenamientos

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales.

La primera enseñanza que se desprende de la Tabla 10, es la relación de los elementos que permiten que cada PYME mantenga operaciones en el contexto de la pandemia. En el caso de Coopepilangosta, cuenta con apoyo institucional y no debe realizar ningún ajuste estructural, al contrario de las restantes 3 PYMES, quienes sin algún apoyo sí realizan estos cambios. Es decir, en estos casos de estudio, el hallazgo en las condiciones de operación es una relación inversa entre estos elementos, si existe apoyo, se minimizan los ajustes; en ausencia de apoyo, aumenta la cantidad de ajustes.

De lado del posicionamiento en el mercado, los determinantes expresados por las PYMES cuentan con un mayor grado de homogeneidad entre sí. De tal modo, se asegura que la generación de un nicho de mercado, la diversificación en los productos ofrecidos, añadir valor al bien o servicio y, la creación de un encadenamiento productivo son estrategias fundamentales para ingresar, crecer y consolidarse en un mercado determinado.

Ahora bien, al abordar los ajustes estructurales²³, el denominador común es la variación en el nivel de empleo, este ha estado presente en cada PYME una vez que se ingresa al periodo de pandemia, por lo que, se brinda un análisis global de este, iniciando por su variación nominal expuesta en la Tabla 11²⁴.

Tabla 11.

PYMES: Cantidad total de empleados según periodo, 2020-2021.

PYME/Periodo	Marzo, 2020	Marzo, 2021
Coopepilangosta	18	18
Mardigi Tours	9	9
Palo Verde	10	7
Reserva Toledo	El 3	3

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales.

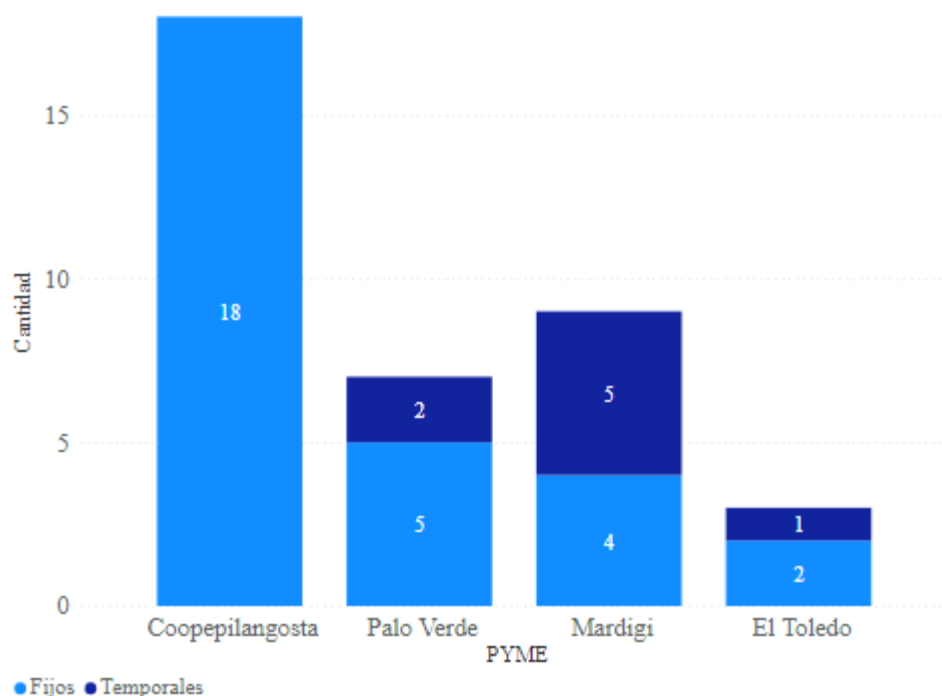
Los datos expuestos en la Tabla 11 indican un cambio nulo en el nivel de empleo de las PYMES. Con excepción de Palo Verde. Sin embargo, el análisis no puede ser concluyente sin desagregar la variable de empleo, por ello, la Figura 5 desagrega la planilla de cada PYME según su condición de empleado, sea fijo o temporal²⁵.

²³ Cantidad de empleados, jornadas laborales, nivel de salarios, horarios de apertura, suspensión de proyectos.

²⁴ Se consulta la cantidad de empleados para el mes en que inician las medidas de confinamiento y para el mes en que se aplica el instrumento.

²⁵Para efectos de este proyecto, se entiende empleado temporal como la persona que no posee una jornada laboral establecida, cuyos servicios son requeridos esporádicamente.

Figura 5.

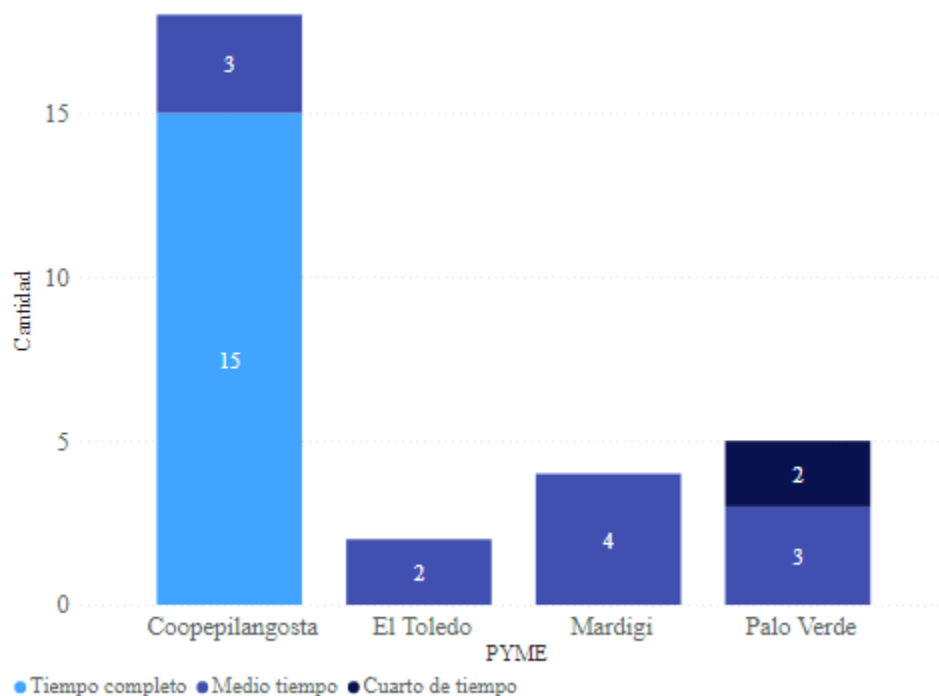
PYMES: Cantidad de empleados fijos y temporales, 2021.

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

La Figura 5 refleja que, las PYMES que no han contado con apoyo en el contexto de la pandemia han debido trasladar parte de su planilla como empleados temporales. Las implicaciones de estas variaciones son, claramente, reducción en el nivel de ingresos de estas personas y, por ende, menor poder adquisitivo. Esto refuerza la relación propuesta, donde la cantidad de cambios estructurales es inversa al apoyo institucional.

No obstante, la planilla que se mantiene bajo la condición de empleado fijo no necesariamente garantiza percibir el mismo nivel de salario previo a la pandemia. En la Figura 6, se desagrega la cantidad de empleados fijos según su jornada laboral

Figura 6.

PYMES: Cantidad de empleados fijos según tiempo asignado, 2021.

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

El entorno que se aprecia en la Figura 6 es diverso, a nivel global, solo Coopepilangosta consigue mantener empleados en tiempo completo, mientras las restantes PYMES se ven bajo la necesidad de prescindir de este para mantener la sostenibilidad financiera.

Es pertinente extender este análisis a cada caso por separado. Coopepilangosta, reasigna los empleados vinculados a las actividades más afectadas como la estación de combustible y el tour de café, en actividades diversificadas²⁶, con esto consigue compensar la disminución en los ingresos y evitar el despido de personal. Las 3 personas con jornadas reducidas son mujeres que se encuentran en el área administrativa (comunicación personal, 25 de marzo de 2021). La priorización de colaboradores vinculados directamente a la producción sobre los administrativos deriva en la afección involuntaria de género.

²⁶ Cítricos y canastas de hortícolas.

Mardigi, reduce la jornada de la totalidad de sus empleados, afectando equitativamente el nivel de ingresos independientemente del género. Sin embargo, los empleados temporales son quienes se encontraban involucrados directamente con la atención de los turistas, sea como conductores o guías, por lo que, en este caso, la reducción de la demanda obliga a prescindir de estos trabajadores (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

La situación de Palo Verde goza de diferentes matices, los empleados temporales en su totalidad son hombres, quienes ocupaban la función de capitanes de los botes. Quienes se mantienen en jornada reducida son miembros de la familia, por lo que existe el compromiso con el negocio y la disposición de reducir su nivel de ingresos para evitar el cierre de la PYME (comunicación personal, 26 de marzo de 2021). Es decir, se prescinde de trabajadores masculinos, que no son miembros de la familia, vinculados a actividades con demanda severamente reducida.

En último lugar, El Toledo traslada como empleado temporal a una mujer, dedicada a funciones de mantenimiento, mientras que reduce la jornada de sus restantes 2 trabajadores: una mujer dedicada a preparar los alimentos que se proporciona a los turistas y el guardaparques quien realiza el tour (comunicación personal, 24 de marzo de 2021). En este caso, se prescinde de los servicios que no se involucran directamente a la atención de turistas, afectando en mayor proporción el género femenino.

En conclusión, no existe una marcada brecha de género en las variaciones del empleo. Asimismo, existe una diversidad de comportamiento en las actividades que desempeñan los trabajadores de los cuales las PYMES deciden prescindir, priorizando quienes se vinculan directamente a las actividades productivas en el caso de Coopopilangosta y Reserva El Toledo, miembros de la familia en el caso de Palo Verde *Boats & Tours* y, un comportamiento no definido por parte de Mardigi, sin embargo, la variable que mueve por igual las decisiones de todas las PYMES es la variación en la demanda de sus productos o servicios.

Adicionalmente, según lo que se observa, existe precarización del empleo. Las PYMES ofrecen un salario y jornadas reducidos como una alternativa para sostener sus actividades sin dejar en condición de desempleo a su planilla y, estas personas aceptan sin optar por otras oportunidades laborales. Esto tiene una explicación clara, ambas partes son conscientes de que no existen oportunidades en la región, además de prever una mejoría posterior a la pandemia y, por ende, la precarización culmina siendo la única vía de empleo.

Tras analizar las PYMES, se extraen una diversidad de discursos con factores comunes. Las motivaciones detrás de la creación de cada organización se resumen en mejora de las condiciones laborales o económicas, tanto para la persona dueña de la PYME como para su localidad. Posteriormente, estas PYMES alcanzan la consolidación en el mercado producto de una estrategia de diferenciación, llámese diversificación, nichos de mercado, encadenamientos o valor agregado.

Sobre cómo se ha afrontado el impacto ocasionado por la pandemia, destaca la ausencia del Estado en materia de apoyo, ocasionando que las PYMES deban incurrir a recortes para afrontar este periodo, siendo la razón de su subsistencia, el sólido nicho de mercado generado, con el cual se logra cubrir los costos. Un hecho mayor a destacar es que, en el caso donde sí se da el apoyo institucional, los ajustes estructurales se reducen drásticamente, dejando entrever una relación inversa de estas variables.

En general, se está frente a PYMES con motivaciones, estrategias y caminos similares, que han permitido su posicionamiento en sus respectivos mercados, manteniendo procesos de internacionalización activos inclusive en periodos de crisis, sin estar exentas de decisiones poco óptimas como lo es la precarización del empleo en respuesta a la escasez de recursos y oportunidades.

Capítulo 5: Incidencia de los determinantes de éxito, estancamiento y fracaso sobre las PYMES en estudio

En este último capítulo, se analiza cómo las PYMES participantes del estudio de caso interactúan con el andamiaje institucional explicado en la Figura 4. Asimismo, basado en una escala de percepciones, se muestra cómo integran en sus funciones cada factor de éxito, estancamiento y fracaso, para otorgar un estado general a cada PYME.

5.1 Percepciones del Entorno de Política Pública para el Desarrollo de las PYMES

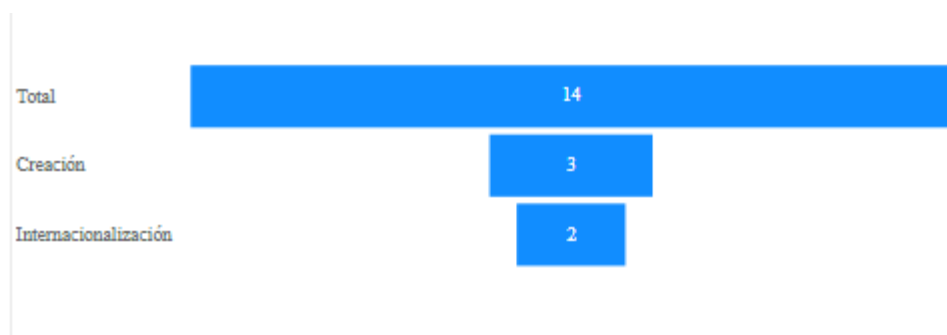
Partiendo por el aprovechamiento del aparato institucional para el desarrollo de PYMES, se contabiliza un total de 14 instituciones mencionadas por los participantes del estudio de caso. La mención se da debido a dos circunstancias, la PYME solicita apoyo a la institución o, es esta última que ofrece directamente apoyo a la PYME. El apoyo institucional se consulta en dos etapas, creación de la PYME y proceso de internacionalización.

En el proceso de creación, 2 PYMES aseguran haber recibido algún tipo de apoyo. Estas PYMES son Coopopilangosta, quien recibe crédito del Banco Nacional (BN) y capacitación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y, Mardigi, igualmente con crédito del BN y capacitación del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Por otra parte, Palo Verde no recibe apoyo pese a haber solicitado y, El Toledo no solicita ningún tipo de apoyo para su creación (comunicación personal, 24, 25 y 26 de marzo de 2021).

El apoyo existente en el proceso de internacionalización se encuentra presente en 2 PYMES; nuevamente, Coopopilangosta menciona recibir capacitación, proveniente en este caso de la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), mientras que Palo Verde recibe capacitación por parte del INA. Respecto a Mardigi y El Toledo, estos no requieren un apoyo adicional para su internacionalización (comunicación personal, 24, 25 y 26 de marzo de 2021).

El primer aspecto por denotar es la existencia de 14 instituciones en el desarrollo de las PYMES, pero, un número reducido que hayan significado algún tipo de apoyo. La Figura 7 muestra la cantidad de instituciones mencionadas según las etapas analizadas: creación e internacionalización.

Figura 7.

PYMES: Cantidad de instituciones según etapa de apoyo.

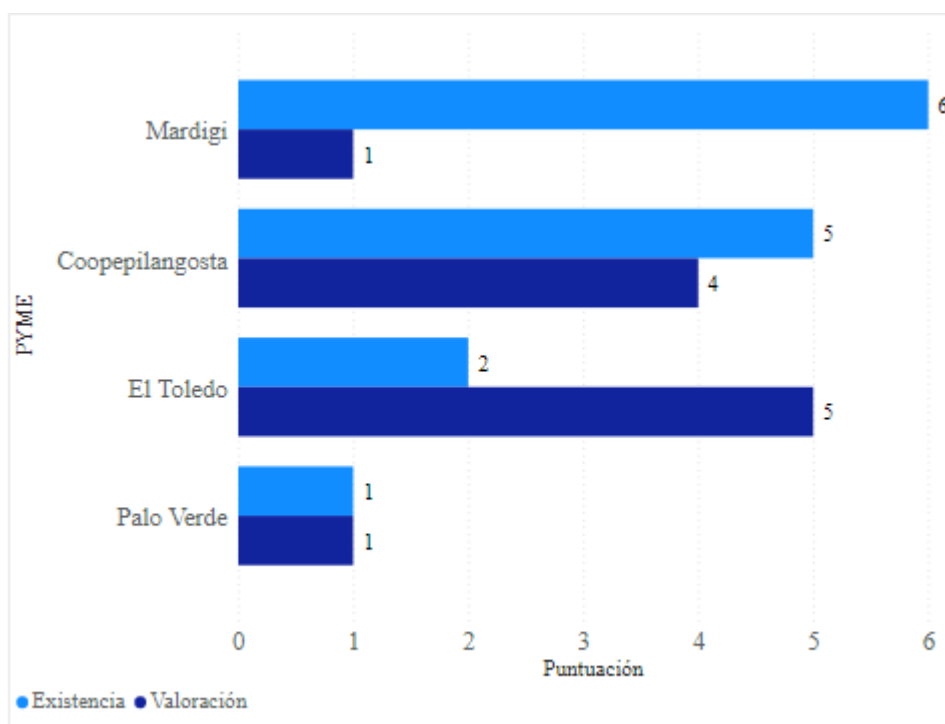
Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Como permite apreciar la Figura 7, el apoyo institucional aparenta ser un embudo. Las PYMES tienen la posibilidad de solicitar colaboración de estas entidades, pero, en la práctica, solo 3 se encuentran presentes para la creación y 2 para la internacionalización. Esto coincide con el estudio de Jiménez (2007), este concluye que, una PYME puede prescindir de las instituciones conforme mayor burocracia presenten y, por ende, la PYME tiene la posibilidad de alcanzar un estado de éxito sin apoyo o, con apoyo institucional no burocratizado²⁷.

Para trasladar la conclusión teórica a la realidad del estudio de caso, mediante una Escala de Likert se conoce la percepción de las PYMES sobre el aparato institucional. La Figura 8 expone el resultado de estas percepciones, indicando el grado de presencia y la valoración de esta.

²⁷ Ver Tabla 1.

Figura 8.

PYMES: Percepción de apoyo institucional según presencia y valoración.

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

De manera global, el apoyo institucional se maneja bajo dos matices. En el caso de que este exista, se define como insuficiente e inclusive, como un factor que no ha marcado diferencia en el desarrollo de la PYME, mientras que cuando no ha existido, se debe a negación de las instituciones, o bien, de las PYMES, esto último debido a que, en su experiencia, las barreras existentes son mayores que los beneficios esperados.

En base a lo anterior, el andamiaje institucional existente para el desarrollo de las PYMES es burocrático, implicando estancamiento en los procesos al enfrentar dificultades de acceso al crédito, capacitación, plazos inadecuados a las necesidades de las PYMES, entre otros.

Ahora bien, la afirmación anterior no se puede generalizar, las instituciones implicadas son diversas y no poseen el mismo método de operación. La Tabla 12 recopila los comentarios que se repiten con mayor fuerza en el discurso de cada PYME.

Tabla 12.

PYMES: Percepciones según institución.

Institución	Comentarios mencionados
AyA	Cataloga de prohibida toda actividad que no esté bajo su control
BN	Otorga créditos con inmediatez
FONAFIFO	Ofrece apoyo a cambio de controlar las actividades
ICAFE	Su regulación elimina la rentabilidad de las actividades
ICT	Apoya únicamente a empresas grandes, las PYMES las utiliza para justificar gastos
IMAS	Asigna recursos sin criterios ni da seguimiento
INA	Da capacitación útil para manejar el negocio, pero su acceso es rígido
INDER	No sabe asignar ni gestionar sus recursos
INFOCOOP	Sus capacitaciones son necesarias para consolidar la organización
MAG	Impone barreras en lugar de guiar en los procesos
MOPT	Impide operar de manera sostenible con sus desactualizadas reglamentaciones
PROCOMER	Da un apoyo fundamental para el proceso de internacionalización
SINAC	Posee una mentalidad cuadrada
UNA	Emite juicios de valor sin tener conocimiento de la realidad

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Manteniendo el orden en que se menciona la Tabla 12, se profundiza en el concepto que estas instituciones proyectan a las PYMES. El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) limita proyectos locales de encadenamiento, si una Asociación Administradora de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS) participa en estos, dado que su postura hacia estas organizaciones es la prohibición y, más allá de prohibir esta actividad, el AyA no brinda alternativas para suministrar recurso hídrico, a menos que se le ceda el control de la ASADA (Reserva El Toledo, comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Este instituto, no solo no provee solución a una problemática como el abastecimiento del agua, sino que, toma el papel de censurar toda iniciativa ajena a su control. Por ende, el AyA es un organismo que funge como una barrera que no brinda apoyo y entorpece soluciones externas.

El BN, uno de los 2 bancos estatales de Costa Rica, tiene un recibimiento positivo con las PYMES. Su crédito permite que estos negocios inicien y expandan sus actividades, con un financiamiento inmediato si la PYME cumple los requisitos. En el periodo de pandemia, este banco ha extendido los plazos de los créditos como solución a las caídas en las ventas de las PYMES (Mardigi, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Continuando con el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), ha ofrecido apoyo a El Toledo a cambio de controlar sus actividades, situación que la PYME rechaza contundentemente. Ante esto, se está frente a una institución que actúa influida por intereses ajenos a su deber, esto significa una deplorable gestión, mal gasto de recursos y, más que una barrera, un actor que potencialmente puede sacar del mercado una PYME que no acepte sus condiciones (comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

En materia de ICAFE, en el capítulo anterior se detalla cómo su regulación elimina la rentabilidad de la actividad del café para las cooperativas. En síntesis, su regulación posee sesgos que benefician en mayor medida a los productores y no atienden las necesidades económicas de los restantes eslabones de la cadena de valor como los intermediarios (Coopepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Esta acción concuerda con el planteamiento de Jiménez (2007), la institución entorpece procesos cuando no todas las PYMES están dentro de sus intereses.

Por su parte, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), como órgano rector del sector turístico, desde la vivencia de las PYMES, es la mayor barrera para su desarrollo. El proceso de adhesión al instituto implica barreras y formar parte, no significa ningún valor para la PYME. Lo anterior se debe a que, el ICT dicta una serie de requisitos sin ofrecer acompañamiento o recursos y una vez que la PYME por sus propios medios los cumple, no es considerada en ningún proyecto (Mardigi y Palo Verde, comunicación personal, 25 y 26 de marzo de 2021).

En base al tratamiento que reciben las PYMES por parte del ICT, la crítica central hacia este es contundente, se trata de una entidad que beneficia a empresas de gran volumen con ausencia de disposición para apoyar las PYMES, independientemente de si se atraviesa un periodo de crisis, como el actual contexto de pandemia, donde ha orientado sus recursos a atender cadenas hoteleras (Mardigi y Palo Verde, comunicación personal, 25 y 26 de marzo de 2021).

Ahora bien, la mención del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) en este estudio de caso, se debe al desaprovechamiento de su potencial. El IMAS asigna recursos sin dar seguimiento de cómo se utilizan, el planteamiento de las PYMES es que, estos pueden otorgarse a personas que lo requieran, a cambio de que orienten un porcentaje para capacitación y con ello crear nuevas PYMES, es decir, un sistema de ayuda que genere valor en la persona beneficiaria y la sociedad, sin ser meramente asistencialista, dado que esto significa desperdicio de recursos estatales (Coopepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

La segunda institución en poseer una imagen positiva en este estudio de caso es el INA, quien proporciona capacitación técnica necesaria para la administración y operación del negocio. Sin embargo, el acceso es rígido, el instituto solicita un mínimo de personas participantes para llevar a cabo las capacitaciones, en horarios laborales, es decir, una persona empleada con el interés de crear su PYME ve negada la ayuda del INA, quien no flexibiliza sus horarios aun contando con la posibilidad de impartir cada curso virtualmente (Mardigi y Palo Verde, comunicación personal, 25 y 26 de marzo de 2021).

El INDER, es catalogado como una institución que duplica funciones de otras, niega recursos a toda actividad productiva y retrasa los proyectos bajo su elevada tramitología. La institución que otorga recursos al INDER, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), no dista de la imagen anteriormente expuesta, debido a que en cada proceso en el que es requerido, su constante es rechazar propuestas, o aplicar trámites innecesarios, argumentando que se

encuentran incompletos a la vez que no tiene las herramientas para guiar a la PYME de cómo completar los requisitos. Por lo que con estas instituciones la PYME posee las puertas cerradas para todo apoyo y acompañamiento (Coopepilangosta y Palo Verde, comunicación personal, 25 y 26 de marzo de 2021).

En tanto al IFOCOOP, el apoyo que este otorga para el establecimiento de una cooperativa es necesario, por lo que es un ente que estará presente en la constitución de cada PYME que se organice con esta figura. Sin embargo, debe resaltarse que el apoyo de esta institución data de 1962, por lo que se desconoce sobre su eficiencia en la actualidad (Coopepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

En continuación con instituciones calificadas ineficientes, se menciona al Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), que maneja reglamentación desactualizada a las tendencias del mercado, imposibilitando que una PYME turística utilice vehículos eléctricos para el traslado de las personas, esto a su vez, impide que este sector pueda operar de manera sostenible (Mardigi, comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Sobre el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el aporte de las PYMES menciona únicamente lo expuesto en la Tabla 12, la mentalidad de sus funcionarios es rígida (El Toledo, comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Respecto a la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA), proporciona capacitaciones útiles para el desarrollo de las PYMES, sin embargo, el proceso es abandonado ante la atribución del personal docente por emitir juicios de valor con connotaciones discriminatorias tales como: las mujeres, no los hombres, son quienes promueven el machismo en la región al cerrarse por sí solas las puertas. Esta situación produce el alejamiento de las PYMES e infunde en estas, la imagen de que la academia no aporta valor para las comunidades (Palo Verde, comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

Por último, se tiene la institución que, según el estudio de caso, ha generado mayor aporte. PROCOMER provee capacitaciones y acompañamiento para el proceso de internacionalización de las PYMES, permitiendo que estas generen las capacidades necesarias para hacer frente a este proceso; además, ejecuta sus recursos con inmediatez, bajo estándares que garanticen que estos se asignan eficientemente. La limitante que destacar es que esta institución habilita el apoyo para PYMES con un grado de consolidación suficiente para iniciar un proceso de internacionalización,

por lo que en los procesos previos cada PYME debe utilizar el restante andamiaje (Cooepilangosta, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Al analizar individualmente el andamiaje institucional para el desarrollo de las PYMES se obtienen los siguientes aprendizajes. Pese a la existencia de financiamiento, este no proviene del SBD²⁸, programa creado precisamente para garantizar la existencia de apoyo financiero en la creación, desarrollo y consolidación de las PYMES, esta ausencia, donde las PYMES no realizan mención alguna del programa, plantea una problemática en su gestión, siendo incapaz de tener un rango de acción que alcance estas PYMES, o bien, proyectar una percepción que no lo haga ser considerado como un apoyo. En ambos casos, el resultado es una gestión que no utiliza sus recursos eficientemente.

Como una segunda lección valiosa del análisis; en su mayoría, el compuesto institucional impone barreras burocráticas, entorpecen procesos y limitan el accionar de las PYMES. Asimismo, esta serie de barreras actúa como un filtro estatal donde solo las PYMES que pueden consolidarse por méritos propios pueden acceder al único apoyo existente, el proceso de internacionalización.

Por lo tanto, se concluye que, el apoyo institucional, sumergido en sus ineficientes e inoperantes burocracia y gestión de recursos, no tiene el método y herramientas para acompañar las PYMES en sus procesos de creación, desarrollo y consolidación, incurriendo en el inminente abandono de estas; esto lo convierte en un factor de estancamiento y fracaso para toda PYME que no logre alcanzar el proceso de internacionalización en su ausencia.

5.2. Incidencia de los factores de éxito, estancamiento y fracaso sobre las dinámicas de las PYMES

La presente sección retoma el problema de investigación, los determinantes que influyen en el proceso de internacionalización de las PYMES de la Región Chorotega y otorga una respuesta a este desde las vivencias de los participantes del estudio de caso. Para ello, se exponen según las categorías expuestas en el marco teórico.

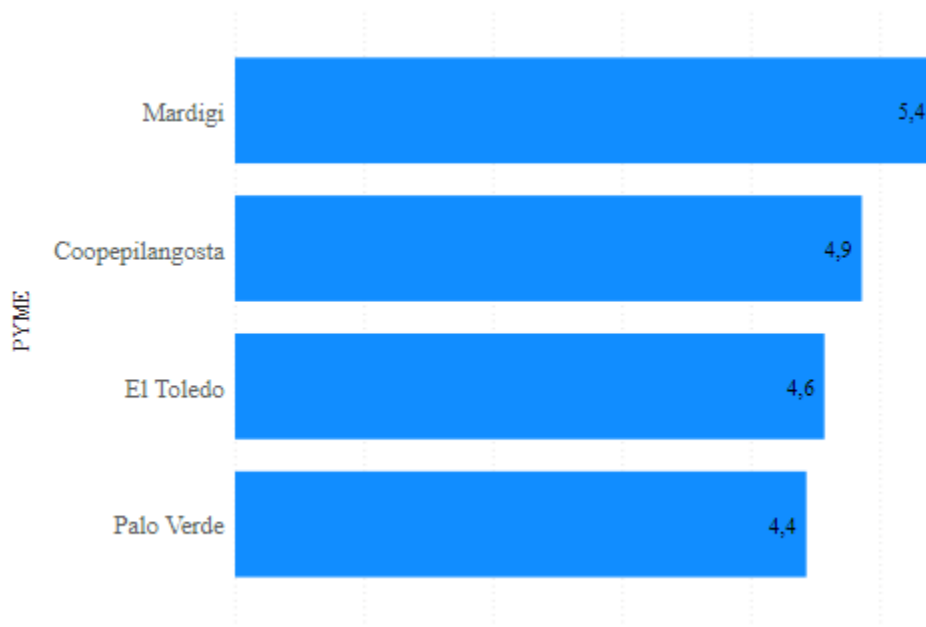
5.2.1 Entorno de Negocios

²⁸ Ver Figura 4.

Mediante una Escala de Likert, explicada en la sección de marco metodológico, se somete a las PYMES a una serie de enunciados. De dicho modo, la Figura 8 muestra la condición de cada PYME en su entorno de negocios.

Figura 8.

Entorno de negocios: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según PYME.



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.




En base a la Figura 8, Mardigi posee el mejor resultado, posicionándose en una posición de éxito, seguido de Coopepilangosta con un resultado cercano pero que no alcanza el éxito y, con menor calificación, El Toledo y Palo Verde reflejando estancamiento. A priori, las barreras institucionales son una variable que afecta considerablemente este resultado.

Para entender a qué se debe la posición de cada PYME, la Figura 9 muestra cada variable del entorno de negocios individualmente.

Figura 9.

Entorno de negocios: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según variable y PYME.

Factor/PYME	Coopepilangosta	Mardigi	Palo Verde	Reserva El
		Tours		Toledo
Apoyo institucional	Éxito	Estancamiento	Fracaso	Estancamiento
Regulaciones y estándares	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Nicho de mercado	Estancamiento	Éxito	Éxito	Éxito
Número de competidores	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Cadena de suministros/valor	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Asociatividad	Éxito	Estancamiento	Éxito	Éxito
Apalancamiento	Estancamiento	Éxito	Fracaso	Fracaso

	Éxito
	Estancamiento
	Fracaso

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Según la Figura 9, un estado de éxito se alcanza frente a un apoyo institucional no burocratizado, del cual solo Coopepilangosta ha contado, tanto en sus procesos de creación e internacionalización, como en periodos de crisis. Asimismo, el estancamiento de Mardigi y El Toledo es un resultado de encontrarse en procesos burocratizados que no generan los retornos esperados y, el fracaso surge ante la ausencia de apoyo, tal como lo experimenta Palo Verde.

De mano a lo anterior, se respalda el planteamiento de Jiménez (2007), quien sugiere un andamiaje institucional que acelere procesos, desapegado de una cultura burocrática, pues conforme mayor sea esta, menor será el acceso para las PYMES a los instrumentos y programas de apoyo.

Un aspecto que puede detener el desarrollo de una PYME es su incapacidad de cumplir con las regulaciones y estándares que dicta el mercado por falta de recursos o un equipo técnico preparado (Calle y Tamayo, s.f.); por ello, a menor dificultad de cumplimiento, mayor éxito. Las

4 PYMES han cumplido sin dificultad los estándares que definen sus mercados, esto refleja que poseen los recursos necesarios para hacer frente a dicho proceso.

En tanto a nichos de mercado, la totalidad de PYMES ha manifestado manejar uno, logrando diferenciar su producto y siendo este elemento, un factor indispensable en su posicionamiento. Coopepilangosta posee un leve rezago debido a que aún considera su nicho en desarrollo, sin embargo, sea que ya se haya establecido o se esté generando, un nicho de mercado es una ruta orgánica al éxito (Torres, 2015).

En continuación con el aporte de Torres (2015), Coopepilangosta se encuentra en un punto crucial, dado que en el corto plazo puede alcanzar una condición de éxito si establece el nicho de mercado que está definiendo, pero de no cumplirlo y desistir con nuevos nichos puede retroceder en su proceso.

La diferenciación atendiendo un nicho de mercado o bien, mediante el valor agregado, permite que una PYME tenga una reducida cantidad de competidores. El análisis desarrollado ha permitido evidenciar que las PYMES participantes del estudio de caso gozan de ventajas competitivas con las que han reducido la cantidad de competidores.

Sobre la cadena de suministros o cadena de valor en que operan las PYMES, existe unanimidad en gestionar esta como un sistema integrado, tal como sugieren Calle y Tamayo (s.f.). Sin embargo, el principal hallazgo sobre este factor no ha sido tratado a nivel teórico; la cadena de la que forma parte cada PYME ha sido catalogada frágil y de fácil ruptura en periodo de crisis económica.

La fragilidad ante imprevistos exógenos, como la pandemia existente, produce una contracción en las actividades de las PYMES. La reducción en el nivel de demanda no solo vulnera la sostenibilidad financiera individual, sino que también provoca prescindir del encadenamiento local que estas PYMES lideran.

Por consiguiente, en calidad de líder de un encadenamiento productivo, no contar con un plan de acción para periodos de recesión económica supone que el entretejido de PYMES locales inmersas en una actividad económica se vea severamente afectado. Esto significa menor nivel de ingresos, aumento del desempleo e inclusive, el cierre permanente de las PYMES afectadas.

En materia de asociatividad, las PYMES, con excepción de Mardigi, expresan haber generado lazos tanto con PYMES como empresas de mayor volumen. La asociatividad ha permitido posicionar productos, crear nuevos mercados y complementar las actividades de cada PYME, cumpliendo con la condición establecida por Calle y Tamayo (s.f) sobre este factor.

En su posición de estancamiento, Mardigi reconoce la importancia de este factor, argumentando su incumplimiento por carecer de habilidades para establecer relaciones con socios, derivando en una situación en la que se limita el crecimiento de la PYME a su propia escalabilidad y disposición de recursos (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Por último, el apalancamiento presenta el comportamiento más diverso entre las PYMES. Según Austrian y Piazza (2014), el financiamiento estatal o bancario óptimo es el que se adecúa a las necesidades de la PYME, esto lo cumple Mardigi, sin embargo, si este es rígido o centra su promoción a otros nichos, no resulta ser eficiente para la PYME, como sucede con Coopepilangosta y; si el financiamiento es familiar o propio, posee la característica que limita el margen de acción, al no poder adquirir los mejores recursos, tal como lo es el caso de Palo Verde y El Toledo.

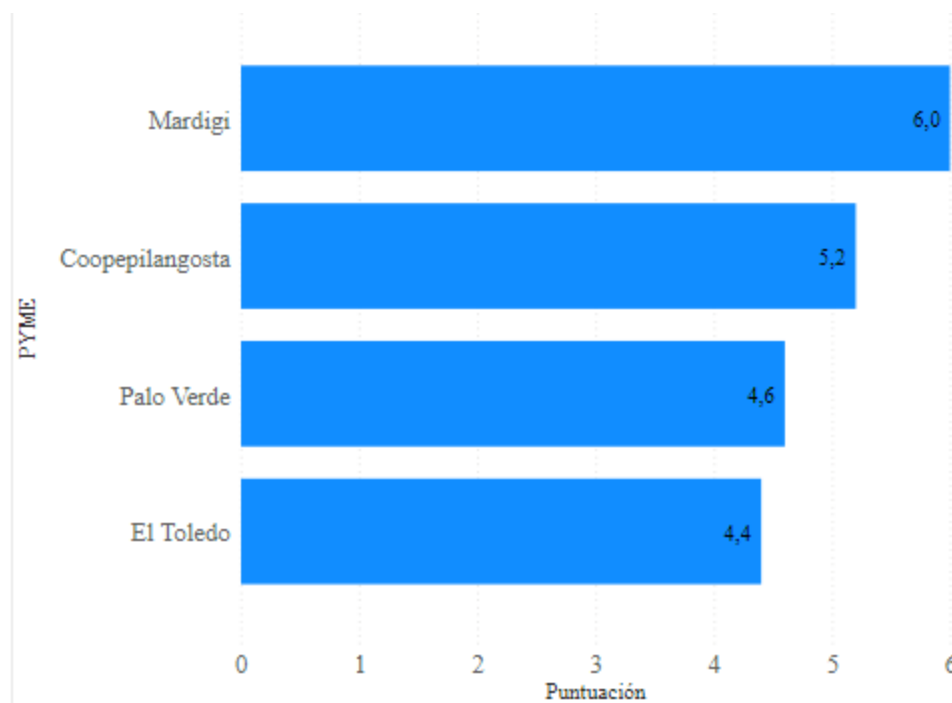
A modo de conclusión, la mayor debilidad en el entorno de las PYMES es el andamiaje institucional, estableciéndose como una barrera en lugar de un apoyo; la mayor fortaleza está en la capacidad de generar socios y encadenamientos, esto refleja que las PYMES se encuentran en un estado donde pueden liderar procesos y promover la creación de nuevas PYMES, bajo la salvedad de planificar los encadenamientos con planes de acción que prevengan a toda la cadena de una crisis, evitando su fácil ruptura tal como ya ha sucedido.

5.2.2 Arquitectura Estratégica

La arquitectura estratégica es el conjunto de valores y metas que forman elementos que no pierden valor en el tiempo y, por ende, establece las bases para que la PYME se oriente adecuadamente (Molina, López y Contreras, 2014). La Figura 10 expone los resultados de esta categoría.

Figura 10.

Arquitectura estratégica: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según PYME.



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Como permite observar la Figura 10, en cuanto a arquitectura estratégica, existe un contraste importante entre las PYMES con mayor puntaje, Mardigi y Coopepilangosta, respecto de Palo Verde y El Toledo.

En la Figura 11 que se muestra a continuación, se desagrega la arquitectura estratégica, permitiendo identificar las razones para el contraste evidenciado.

Figura 11.

Arquitectura estratégica: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según variable y PYME.

Factor/PYME	Coopepilangosta	Mardigi	Palo Verde	Reserva El
	Tours		Toledo	
Mentalidad del gerente	Éxito		Estancamiento	Fracaso
Horizonte de planificación	Éxito		Estancamiento	
Relación gerente-negocio	Éxito			
Relación equipo-negocio	Éxito			
Relación gerente-equipo	Éxito			

	Éxito
	Estancamiento
	Fracaso

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Desde la mentalidad gerencial, el común denominador de las PYMES es la generación de valor en las personas que adquieran sus bienes o servicios, siendo este enfoque, según Herrera (2016), el óptimo para motivar el crecimiento del negocio. Dicha mentalidad permite generar procesos innovadores y prepara al negocio para afrontar crisis.

La ausencia del criterio anterior señala que la PYME opera bajo subsistencia o con la generación de ingresos como objetivo principal; siendo este último el caso de El Toledo. La PYME tiene establecido un nivel mínimo de ingresos como punto de equilibrio, que de alcanzar implica mantener los procesos existentes, sin promover mayor crecimiento, siendo esto un punto de estancamiento (comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Un elemento con cual contrastar la mentalidad anterior de Reserva El Toledo y contribuir al aporte teórico proviene de Palo Verde. La PYME establece como prioridad el crecimiento del equipo, debido a que, si no crecen las personas, el negocio no crece; con esto, se tiene un nuevo factor, crear valor en el equipo para que el equipo cree valor en el negocio (comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

Sobre el horizonte de planificación, este se ve afectado por el contexto de la pandemia. Las PYMES detienen sus proyectos ante la imposibilidad de ejecutarlos, modificando su modelo de planificación, adaptándose a la nueva realidad. Por ende, independientemente de si la planificación se gesta en el corto o largo plazo, no existe una prevención frente a eventos externos como una crisis sanitaria y económica y es la existencia de esta quien induce a los gerentes a modificar los plazos de cada PYME según sus recursos.

Para finalizar esta categoría, el ambiente de cada PYME propone el compromiso con las metas del negocio tanto de parte del gerente como de su equipo, compartiendo metas tal como lo plantea Morales, (2015). De este modo, se facilita la existencia de la estructura horizontal acotada por Torres (2015), la cual Mardigi (comunicación personal, 25 de marzo de 2021) denomina familia de colaboradores, donde cada miembro de la PYME puede aportar en la toma de decisiones, promoviendo la comunicación efectiva.

Sobre la arquitectura estratégica han derivado importantes elementos que permiten identificar un modelo organizacional sólido. La priorización de la generación de valor en el equipo de trabajo para que este genere valor en la PYME, involucrando este en la toma de decisiones de modo que pueda surgir el concepto de familia de colaboradores; esto prepara la PYME para afrontar procesos críticos como la coyuntura actual sin tomar la decisión de cerrar el negocio tal y como PYMES que no cuentan con esta estructura podrían hacerlo.

En continuación a la coyuntura actual, la pandemia de COVID-19, de nuevo toma protagonismo, obligando a improvisar a las PYMES que ven sus planes obsoletos por el impacto económico. Por lo tanto, la lección está en que las PYMES no contemplan en la planificación de sus estrategias escenarios poco probables, pero con daños graves como una pandemia. De atravesar este periodo con solvencia, se puede prever que en su planificación se considerará este tipo de eventos y existirán herramientas sólidas para actuar con un método claro en el futuro.

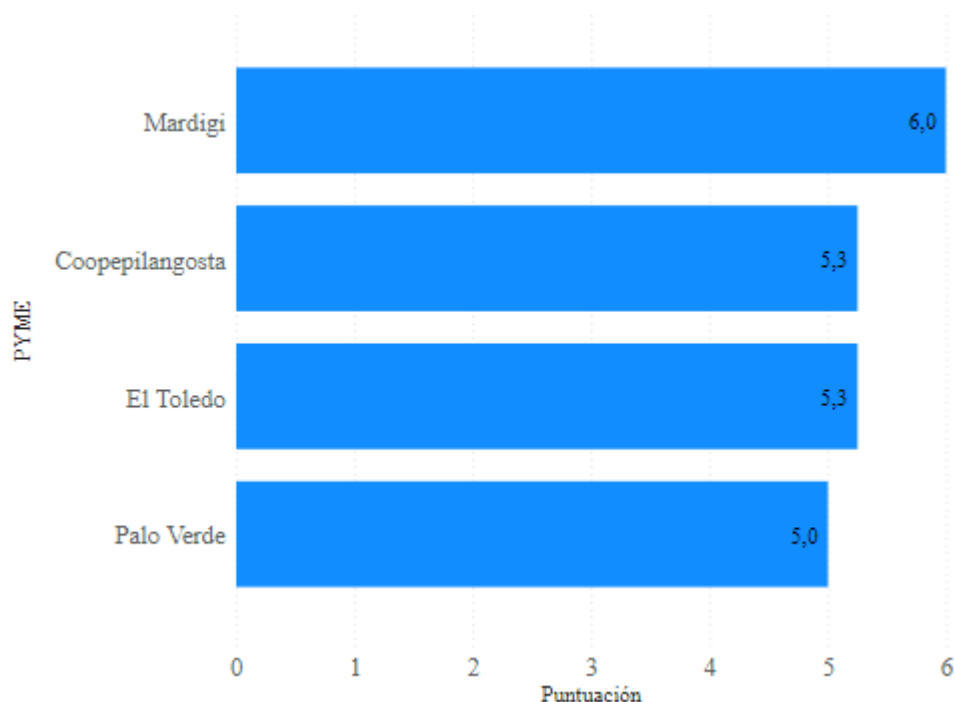
Por último, planificar el negocio para llegar a un punto de equilibrio donde se cubran costos y obtenga la utilidad mínima deseada producirá en El Toledo el estancamiento y si este modelo de turismo académico es replicado por más PYMES, puede darse una situación donde la PYME salga del mercado.

5.2.3 Estructura

La estructura de la PYME está establecida por la relación de su gama de productos con el mercado, su precio y calidad. Así que esta categoría atiende al elemento central de todo negocio. La Figura 12 refleja las percepciones de cada PYME sobre su estructura.

Figura 12.

Estructura: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según PYME.



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Sobre esta categoría, la puntuación es consistente entre cada PYME, situándose todas en una posición favorable, por lo que el interés es analizar si resultados similares se deben a estrategias similares.

La Figura 13 presenta la percepción de cada PYME sobre las variables relacionadas a la estructura.

Figura 13.

Estructura: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según variable y PYME.

Factor/PYME	Coopepilangosta	Mardigi	Palo Verde	Reserva El
	Tours		Toledo	
Intención del producto				
Calidad del producto				
Calidad del servicio al cliente				
Nivel de precios				

	Éxito
	Estancamiento
	Fracaso

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

A partir de definir las necesidades no satisfechas de los consumidores, cada PYME introduce un factor diferenciador a su producto, por ejemplo, producción ambientalmente sostenible, enriquecimiento cultural, encadenamientos locales o especialización en nichos de mercado. De mano a lo anterior, la PYME tiene la posibilidad de posicionarse en un mercado que cuente con elevada cantidad de competidores (Herrera, 2015).

Los factores diferenciadores permiten que cada PYME considere ofrecer un producto con elevada calidad, el cual se dirige a nichos de mercado, siendo esta relación mutuamente dependiente lo que determina según Jiménez (2007) el grado de éxito alcanzable. Prosigue el autor en su estudio, la calidad del servicio al cliente permite generar fidelidad en estos y, que recomienden el negocio por sobre los demás.

Precisamente, ofrecer un servicio personalizado al cliente ha permitido a las PYMES aumentar su volumen de ventas; en el caso de Palo Verde, la plataforma Trip Advisor ²⁹le ha hecho ganadora de un premio por poseer un elevado flujo de reseñas positivas en esta plataforma.

²⁹ Trip Advisor es una de las principales plataformas turísticas a nivel mundial.

En último lugar, el nivel de precios indica que, aunque todas las PYMES reconozcan su importancia y se orienten a establecer una relación cercana de este con el nivel de calidad, en el caso de Palo Verde y El Toledo, se encuentra una estrategia confusa e indefinida, debido a que persiste el temor de abandonar el pensamiento de que el precio define la decisión de los consumidores.

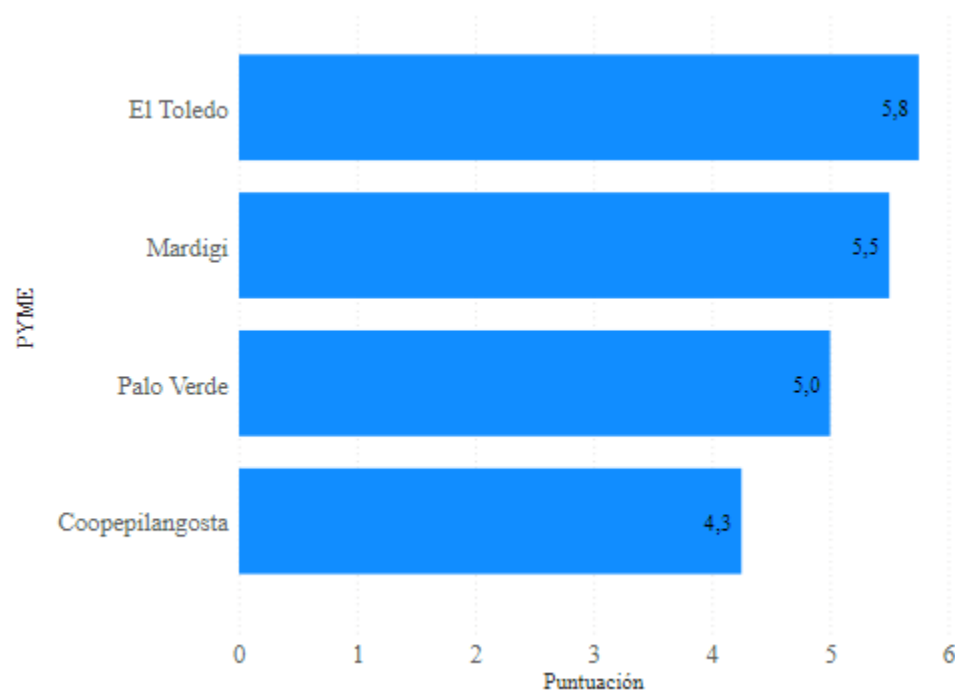
En definitiva, las estrategias de las PYMES guardan una estrecha similitud, así que, la diferenciación mediante la generación de valor agregado dirigido a un nicho de mercado, con un nivel de precios acorde a la calidad ofrecida, de la mano a un servicio al cliente con el mismo nivel de calidad que el producto, es el camino indicado para que un negocio se establezca en el mercado en un camino que le permita crecer orgánicamente.

5.2.4. Gestión

Los factores contemplados en la categoría de gestión se orientan a analizar cómo la persona gerente maneja la PYME. La Figura 14 expone los resultados globales para esta categoría.

Figura 14.

Gestión: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según PYME.



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

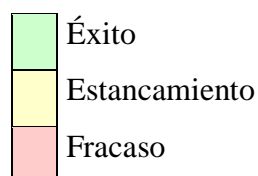
La gestión muestra los resultados con mayor contraste de todas las categorías. Debe considerarse que, esta categoría somete a la gerencia a un examen de consciencia sobre su propia labor, por lo que la percepción de la persona entrevistada depende de su nivel de crítica hacia sus propios procesos. A pesar de lo anterior, no se puede adjudicar el comportamiento de la gestión por completo a este elemento.

Para conocer la percepción sobre cada factor, la Figura 15 realiza el ejercicio de desagregarlos.

Figura 15.

Gestión: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según variable y PYME.

Factor/PYME	Coopepilangosta	Mardigi Tours	Palo Verde	Reserva El Toledo
Medidores de resultados	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Mejora de procesos	Estancamiento	Éxito	Éxito	Éxito
Campañas de marketing	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Sostenibilidad ambiental	Éxito	Éxito	Estancamiento	Éxito



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

El primer factor, relacionado a la utilización de medidores de resultados, muestra que las PYMES hacen uso de estos y, más allá de simplemente hacer el ejercicio de conocer los resultados del negocio, toman decisiones basados en la información que estos arrojan.

Según lo anterior, se refleja a la perfección la situación óptima con la que contribuye el estudio de Albicetti (2018), sin embargo, este autor menciona que el conformismo con los

procesos, o bien, la imposibilidad de realizar cambios es una barrera para la PYME. Respecto a la mejora de procesos, existe una visión no conformista, pero, las PYMES reconocen no poseer los recursos para realizar todos los cambios y mejoras necesarios, debiendo priorizar los más urgentes y conformarse con los restantes.

En el caso de Coopepilangosta, existe una visión crítica tanto sobre sus procesos como del sector cooperativo. La organización comprende que el rol de las cooperativas es la generación de valor y la distribución de riqueza, sin embargo, los recursos existentes imposibilitan poseer departamentos especializados con los cuales establecer estrategias, planificar cómo alcanzar las metas, crecer y establecerse, por lo que los procesos culminan por desacelerarse o estancarse (comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Así que, se está frente a una relación directa entre la gerencia y nivel de recursos, una gerencia eficiente no existe con recursos escasos y, una gerencia deficiente no aprovecha la abundancia de recursos.

Respecto a las estrategias de mercadeo, las PYMES generan campañas dirigidas a los nichos de mercado con los que operan, de hecho, del caso de Palo Verde se extrae que este es un factor vital para no cerrar a lo largo del periodo de pandemia. Asimismo, una vez más Coopepilangosta muestra un resultado inferior, debiéndose a que el mercadeo no se dirige a ningún nicho de mercado, esto según Albicetti (2018), significa mal gasto de recursos, ya que se reduce el alcance de la información, llegando a menos personas que se puedan interesar por el producto.

Para finalizar con estos factores, operar y producir cumpliendo los estándares ambientales según Van Hoof (2014) es con frecuencia imposibilitado por no contar con los recursos suficientes. A pesar de esto, se encuentra que la diferenciación mediante la sostenibilidad ambiental es un sólido pilar dentro de las PYMES, aplicando procesos que vale la pena apreciar individualmente.

En primer lugar, Coopepilangosta abastece un nicho de mercado que dentro de sus elecciones de consumo prefiere productos sostenibles. La producción de café en la cooperativa cuenta con un sistema agroforestal y preservación de aguas, además de que ha reducido cercano a cero las emisiones de todos los procesos. Sobre el proceso donde exista mayor volumen de emisiones, se planifica cómo reducirla mediante la diversificación, por ejemplo, la pulpa del café genera el 60% del total de emisiones, por lo que se está gestionando qué producto crear en base a esta. (comunicación personal, 25 de marzo de 2021)

La gestión de Mardigi promueve la reutilización de desechos para crear artículos de venta para los turistas, además sus procesos son 100% sostenibles, contando con certificaciones ambientales. La única excepción se da en los vehículos, debido a la oposición del MOPT por certificar vehículos eléctricos para brindar servicios turísticos, es decir, la barrera es la desactualizada regulación. (comunicación personal, 25 de marzo de 2021)

Sobre Palo Verde, la PYME cuenta con procesos orgánicos para la elaboración de los alimentos del restaurante e intenta que sus procesos sean lo más sostenibles que sus recursos permitan. Una barrera que se destaca es el mal tratamiento a los residuos por parte del gobierno local del cantón de Santa Cruz, ya que la PYME separa los residuos y el servicio recolector los deposita en un mismo contenedor, desincentivando los esfuerzos que se realizan (comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

Por último, Reserva El Toledo basa su modelo de atracción de turistas en la sostenibilidad ambiental. La reserva cuenta con senderos donde los turistas pueden aprender sobre reforestación y regeneración forestal, contando con bosques primarios y secundarios. Los alimentos que ofrece, pese a que no son completamente orgánicos, tienen como objetivo promover la alimentación saludable en las personas, introduciendo así, un elemento sostenible en cada proceso de la PYME (comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Como se muestra, en oposición al planteamiento teórico, los participantes del estudio de caso logran utilizar la sostenibilidad ambiental como un eje transversal en sus procesos y para la atracción de los consumidores. Así que, este es un factor vital para las PYMES, el cual las diferencia y posiciona en el mercado.

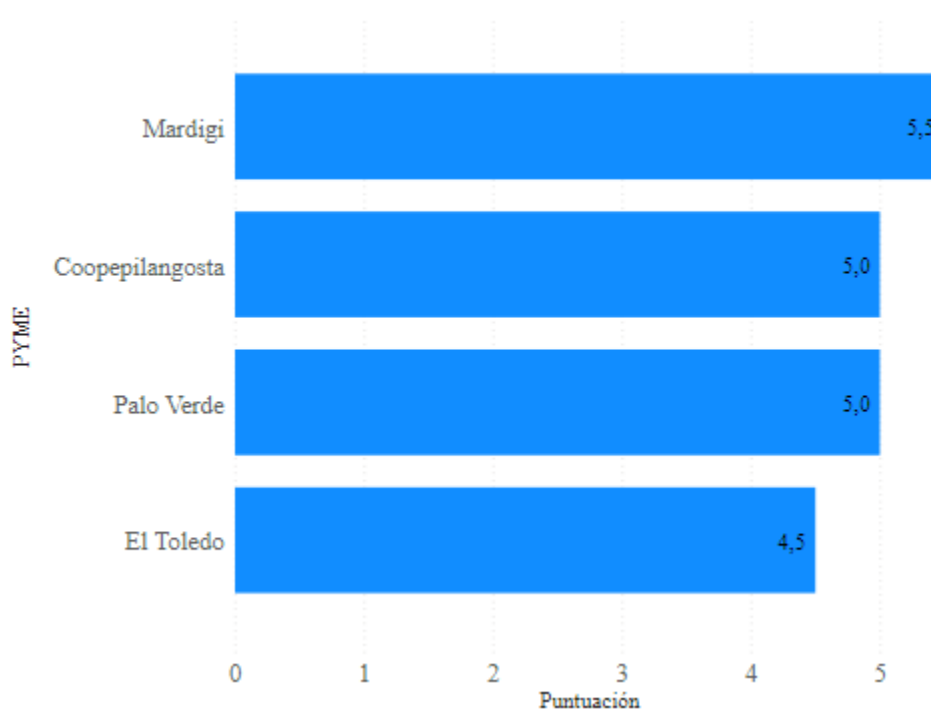
Es de especial atención que los procesos ambientales sean prioritarios en el modelo de negocio de las PYMES, pero estas expresen no poseer los suficientes recursos para mejorar otros procesos, por lo que existen dos posibles razones, la dimensión ambiental consume la mayor parte de los recursos tal y como menciona Van Hoof (2014) o, los recursos globales son reducidos y las PYMES han creado un método con el cual puedan integrar la sostenibilidad ambiental sin utilizar enormes cantidades de recursos; de ser este último el caso, las PYMES tienen la capacidad de innovar procesos sin la necesidad de comprometer sus recursos, por lo que pueden integrar esta innovación en las áreas que necesiten mejora.

5.2.5. Internacionalización

La última categoría por analizar es la internacionalización, comprendida por variables propias de este proceso³⁰. La Figura 16 expone la posición que ocupa cada PYME.

Figura 16.

Internacionalización: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según PYME.



Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

La Figura 16 permite apreciar un escenario con percepciones dispares entre las PYMES, por lo que se procede a identificar qué provoca este comportamiento según las diferentes vivencias y procesos de internacionalización.

A continuación, la Figura 17 expone las variables de la presente categoría y las percepciones individuales.

³⁰ La política cambiaria del país destino y el etnocentrismo son variables que no se consideran para una PYME de servicios, por lo que se descarta su análisis sobre las PYMES turísticas.

Figura 17.

Internacionalización: Factores de éxito, estancamiento y fracaso según variable y PYME.

Factor/PYME	Coopepilangosta	Mardigi Tours	Palo Verde	Reserva El Toledo
Mentalidad exportadora	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Conocimiento de mercados	Éxito	Éxito	Éxito	Estancamiento
Preadaptación del producto	Estancamiento	Estancamiento	Estancamiento	Estancamiento
Ferias internacionales	Fracaso	Fracaso	No aplica	No aplica
Política cambiaria (país origen)	Éxito	Éxito	Éxito	Fracaso
Política cambiaria (país destino)	Estancamiento	Estancamiento	No aplica	No aplica
Imagen país	Éxito	Éxito	Éxito	Éxito
Imagen de la localidad	Estancamiento	Éxito	Éxito	Éxito
Etnocentrismo	Estancamiento	Estancamiento	No aplica	No aplica

Éxito
Estancamiento
Fracaso
No aplica

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

El análisis parte por determinar en qué fase de la PYME surge la mentalidad por internacionalizarse, ya que según Calle y Tamayo (s.f.), entre más temprana se cree, mayor facilidad para afrontar el proceso de internacionalización existe, al establecer este dentro de los objetivos de la PYME. El análisis descubre que, la internacionalización más que en una etapa temprana, actúa como un factor para la creación de las PYMES, quienes nacen inmersas en este proceso.

En base a lo anterior, se puede suponer que las PYMES manejan información basta sobre los mercados, identificando elementos específicos sobre el sector y nicho en el que interactúa, siendo esto respaldado por las percepciones. Se identifica que se utilizan diversas fuentes de datos,

se analizan e interpretan para tomar decisiones fundamentadas. Las únicas diferencias que se descubren es la frecuencia con la que se actualiza la información con la que se cuenta.

Ahora bien, según Jiménez (2007), el bien o servicio que se va a ofrecer al nuevo mercado debe ser partícipe de adaptaciones previas y con esto minimizar el riesgo de fracaso. A lo anterior, Cambra y Vásquez (2010) mencionan que este es el principal error de toda PYME, postura que se respalda por las percepciones. Los productos han sido adaptados conforme se conoce el mercado y no previamente, esto por una parte muestra poca planificación y por otra, capacidad para adaptarse a las exigencias, ya que los productos se han adaptado con eficiencia, minimizando la fuga de consumidores.

Desligándose del aporte teórico, un aspecto que emerge en la vivencia de las PYMES es la adaptación constante al entorno, manejando sistemas de retroalimentación por parte de los consumidores para fortalecer los aspectos que se destacan de manera positiva y corregir los que reciben críticas constructivas de mejora; con esto, se genera una interacción orgánica con la clientela y esta se siente parte de la mejora de la PYME. Por lo tanto, la adaptación previa es importante, pero no debe existir conformismo con esta debido a que los mercados y estándares están en constante evolución.

Los sistemas de retroalimentación que se utilizan son diversos, por ejemplo, libros de notas al finalizar un *tour*, plataformas web como *Trip Advisor*, o bien, hacer al cliente parte de un proceso como diseñar el empaque de un producto previo a ser exportado.

Las ferias internacionales son uno de los 2 factores con menor relevancia a nivel general en las percepciones de las PYMES. La participación en estos eventos ha generado pocas relaciones y estas han concluido con resultados negativos, derivando con la concepción de que existen mejores métodos para establecer relaciones con nuevos socios.

El segundo factor de menor relevancia es la política cambiaria. El comportamiento del tipo de cambio en Costa Rica no se considera en la gestión de las PYMES más que para acumular divisas. Mientras que de lado de la política cambiaria de los países donde se dirigen

exportaciones³¹, se determina que la japonesa beneficia las exportaciones costarricenses y la europea no necesariamente.

Sobre el etnocentrismo, es decir, el consumo basado en una ideología nacionalista (Cambra y Vásquez, 2010), se determina su presencia en el mercado estadounidense y japonés, sin embargo, no perjudica significativamente las exportaciones, esto se debe a que estos países no son productores de café y por ende dependen de las importaciones de este. Por lo que, bajo esta condición, una PYME puede dirigir su producto a un país etnocentrista siempre y cuando este dependa en mayor medida de las importaciones para abastecer su mercado.

Como último factor se tiene la imagen país propuesta por Cambra y Vásquez (2010), centrándose únicamente a atender la imagen que pueda tener el país para ingresar en nuevos mercados o atraer turistas, sin embargo, la presente investigación genera un aporte adicional a este factor, introduciendo la imagen local como un factor que reconoce la diversidad de los territorios. La imagen local se comporta del mismo modo que la imagen país, por lo que su análisis permite determinar si los territorios donde operan las PYMES son reconocidos internacionalmente.

En continuación a lo anterior, la percepción sobre la imagen país indica que, Costa Rica es reconocido internacionalmente tanto como un destino turístico de preferencia, como un país que produce café con estándares de calidad elevados. En tanto a la imagen local, el cantón de Hojancha no se diferencia como productor de café pese a ubicarse en una Zona Azul, sin embargo, para el turismo académico es reconocido como un punto importante para la investigación (El Toledo y Coopepilangosta, comunicación personal, 24 y 25 de marzo de 2021).

Prosiguiendo con el distrito de Bolsón, en el cantón de Santa Cruz, previo al periodo de pandemia se contaba con un volumen de 35000 visitas anuales, cifra elevada que permite la operación óptima de las PYMES ubicadas en este distrito (Palo Verde, comunicación personal, 26 de marzo de 2021). Respecto a Mardigi, quien opera en distintos puntos de la región, como Palo Verde, Cataratas Llanos del Cortés y Rincón de la Vieja, se identifica el reconocimiento de estos por parte de los turistas (comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Con base a los resultados de la imagen local, la conclusión que se extrae es la marcada diferencia entre el sector agroindustrial y el turístico. La actividad turística permite que exista

³¹ Solo aplica para Coopepilangosta.

reconocimiento de Costa Rica y sus territorios a nivel internacional, contrario a la imagen del sector agroindustrial, para el cual se descubre que la positiva imagen país no necesariamente se traduce a los territorios y, por ende, no se da una diferenciación de estos.

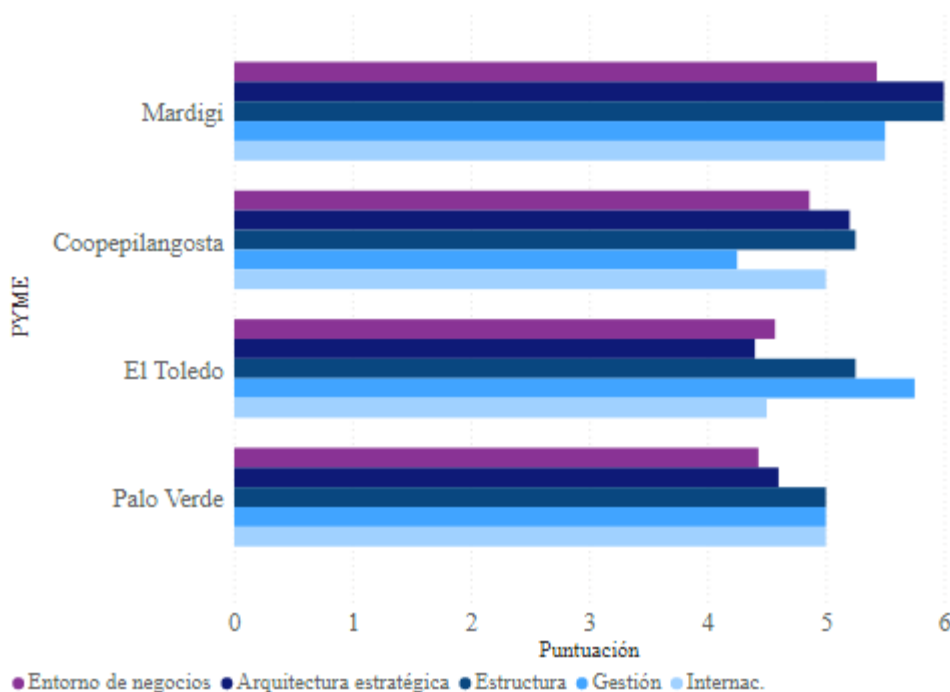
Según la percepción sobre el estancamiento de la imagen local, Coopepilangosta plantea como solución para promover la imagen de Hojancha, la creación de una denominación de origen o indicación geográfica. El proceso para concretar la iniciativa ha sido entorpecido por el elevado número de requisitos y poco acompañamiento existente, tomándose la decisión de posponer el proyecto ante el gasto de recursos y poco avance (Comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Así que, de esta categoría se derivan 3 aristas a destacar. En primer lugar, existe una deficiencia en la adaptación previa del producto, sin embargo, se ha compensado con la capacidad de las PYMES por adaptarse al mercado, con lo cual se debe mantener esta capacidad y extenderla a la fase previa de introducir un producto. En segundo lugar, si se logra crear un producto cuya necesidad no pueda ser satisfecha por el mercado local, se puede evadir el etnocentrismo de dicho mercado y; por último, se determina la necesidad por promover la imagen local de los productos exportables, estableciendo una denominación de origen y con ello crear ventajas competitivas en los territorios con lo cual también se incentive la creación de nuevas PYMES.

5.3. Resultados generales de la incidencia de los factores sobre la operación e internacionalización de las PYMES

Ante la conclusión del análisis individual de las categorías, existe evidencia suficiente para indicar el estado de cada PYME respecto a su proceso de internacionalización, detectando las debilidades y fortalezas individuales. Para proceder con este análisis, la Figura 18 muestra los resultados globales de las PYMES según categoría.

Figura 18.

PYMES: Percepciones del proceso de internacionalización según categoría.

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

De acuerdo con la anterior figura y al analizar las percepciones de Cooepilangosta, esta se determina en posición de éxito. Esto se debe a la implementación de cambios estructurales que permiten prever que la situación de la cooperativa en el corto plazo continuará a la mejora.

Entre las principales debilidades se tiene la limitada capacidad de mejorar procesos por escasez de recursos que, entendiendo la rigidez del financiamiento, muestra la innovación organizacional para optimizar los recursos como la vía más idónea de introducir las mejoras necesarias. El marketing es un segundo punto frágil, por lo que la estrategia a seguir es generar campañas donde se venda la historia de cómo la cooperativa produce bajo la sostenibilidad ambiental y distribuye la riqueza, orientándose al nicho de mercado que se está creando y que tiene disposición de pagar un diferencial más elevado por este valor agregado.

Sobre las fortalezas, la arquitectura estratégica, con un equipo y gerente comprometidos con las metas del negocio, bajo una estructura de la PYME donde su producto posee elevado valor agregado, permite tener sólidos pilares sobre los cuales forjar un camino de crecimiento y sostenerse ante cualquier evento adverso. Mardigi, dentro de sus percepciones es la única PYME que posee valoración de éxito en todas las categorías de análisis, así que, en consonancia a estos resultados, se afirma que la PYME está en un estado de éxito.

De su estudio se rescata un punto de mejora, las prácticas de asociatividad. La PYME debe eliminar su percepción negativa hacia su capacidad de establecer relaciones con otros negocios, creando encadenamientos locales a lo largo de sus puntos de trabajo, con lo cual pueda explotar el potencial de su nicho de mercado, de este modo, puede incrementar su alcance y fomentar la distribución de la riqueza. El punto en que esta PYME se encuentra le otorga las herramientas necesarias para convertirse en líder de encadenamientos productivos vinculados a la actividad turística.

En cuanto a Palo Verde, arroja un peculiar resultado, estancamiento debido a factores externos, específicamente el andamiaje institucional y la pandemia. La PYME está imposibilitada de ejecutar proyectos ante la ausencia del apoyo estatal, aunado a la pandemia que reduce severamente la demanda de sus servicios, modificando todas las dinámicas, de este modo, el negocio está paralizado. La alternativa puede encontrarse en la potenciación de sus fortalezas. Los aspectos que generan valor y diferenciación en el servicio de Palo Verde son su enseñanza de la cultura gastronómica, producción de alimentos orgánicos y la generación de encadenamientos locales; utilizando estos elementos se puede crear un nicho de mercado que esté dispuesto a pagar un precio mayor por dicha experiencia, además la PYME ya cuenta con los canales para generar alcance de su marketing, por lo que debe crear las campañas adecuadas, desprendiéndose del temor de establecer precios elevados.

Por último, El Toledo presenta percepciones que la posicionan en una condición de éxito, pero, reflejando encaminarse al estancamiento. Este resultado surge de la arquitectura estratégica existente, donde no existe planificación en el largo plazo, siendo vulnerable a las adversidades como la pandemia, que produjo el cierre total por un periodo de 3 meses y a la mentalidad gerencial de, alcanzar un punto de equilibrio que sirva como zona de confort donde se abandonen los deseos de crecimiento.

La mentalidad de alcanzar un punto de equilibrio se debe a que la PYME no representa la fuente principal de ingresos para su propietario, por lo que el crecimiento no es una prioridad. Sin embargo, existe un encadenamiento productivo local que es liderado por la reserva, así que su visión implica en el futuro de las PYMES vinculadas el estancamiento independientemente de los objetivos que estas posean. Por ende, para evitar una ruptura inminente de la cadena, se debe planificar una estrategia de permanencia del encadenamiento sin la necesidad de depender de El Toledo.

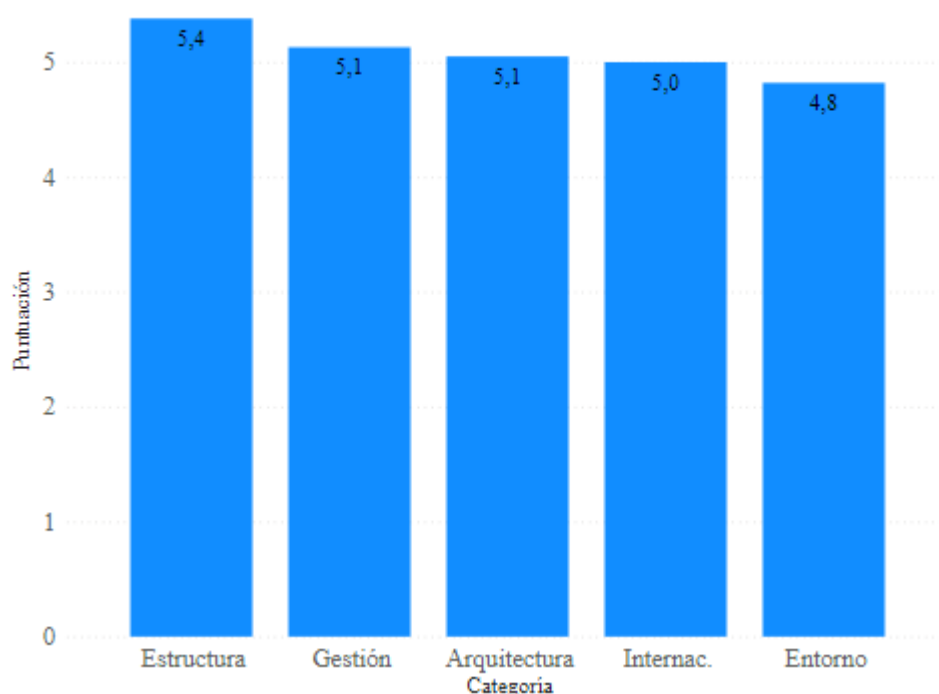
Para generar la sostenibilidad del encadenamiento, la PYME puede implementar un modelo de transmisión de conocimiento, de modo que los seguidores en su cadena se vuelvan futuros líderes. Aspectos como la diferenciación mediante la sostenibilidad ambiental, estrategias de posicionamiento, métodos de atención a los clientes y la arquitectura estratégica otorgan la capacidad de formar un encadenamiento sólido previo a retirarse de este.

De este modo, independientemente de si las PYMES se encuentran bajo un estado de éxito o estancamiento, el principal hallazgo es que poseen herramientas para garantizar su crecimiento las cuales no son aprovechadas en su máximo potencial. Por lo tanto, realizando correcciones en sus puntos débiles y explotando sus ventajas competitivas, estas PYMES pueden establecerse con mayor solidez en sus mercados, potenciando nuevas PYMES en el proceso.

5.4. Calificación de las categorías con base a las percepciones

Para finalizar, la Figura 19 muestra en promedio, la calificación para cada categoría de análisis según las percepciones.

Figura 19.

Factores de estancamiento, éxito y fracaso: Calificación promedio según categoría.

Fuente: Elaboración propia con base en comunicaciones personales, 24, 25 y 26 de marzo de 2021.

Como se observa en la Figura 19, la categoría con mayor puntaje es la estructura, indicando que las PYMES poseen productos con las características necesarias para posicionarse en un nicho de mercado mediante la diferenciación que introduce el valor agregado de sus bienes y servicios. Análogamente, el entorno de negocios posee la menor calificación, que como ya se ha reiterado anteriormente, deriva de la ausencia estatal.

Por su parte, la internacionalización es la segunda categoría con menor calificación, pese a esto, ingresa en el rango de éxito. Esta posición demuestra que las PYMES cuentan con tareas pendientes para generar mejores procesos de internacionalización, donde puedan acceder a bases de datos con información suficiente para la toma de decisiones como la adaptación previa del producto, necesidades, barreras y métodos de ingreso a nuevos mercados.

De manera general, en 4 de las 5 categorías, se alcanza un puntaje de éxito, siendo la estructura, gestión y arquitectura estratégica las mejores calificadas, estas poseen la similitud de estar compuestas por variables que dependen únicamente de la PYME; mientras que la internacionalización y el entorno de negocios, que pueden ser influidas por variables exógenas, son las que arrojan los peores resultados. Por lo tanto, la organización interna de cada PYME refleja solidez, enfrentando barreras comunes de la interacción con el entorno institucional e internacional.

Sobre los factores que inciden en el proceso de internacionalización de la PYME, se ha replicado exitosamente la propuesta teórica, demostrando que los factores utilizados tienen influencia en el desempeño de los participantes del estudio de caso. Las situaciones de éxito comparten estrategias similares y, de igual modo, las barreras individuales son ocasionadas por elementos comunes tales como ausencia de apoyo, escasez de recursos y una imprevista pandemia.

En tanto a las estrategias, estas gozan de matices diversos en su aplicación, sin embargo, el objetivo y resultado guarda estrecha similitud, PYMES que generan valor a la sociedad, a través de un producto diferenciado integrado a un nicho de mercado dispuesto a pagar un precio superior a cambio de mayor calidad, en una estructura interna que vela por que cada empleado colabore en la toma de decisiones y de manera conjunta se gestione el negocio.

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que surgen del estudio de caso aplicado.

6.1. Conclusiones

Como conclusión central de este estudio de caso se tiene que, más allá de un modelo de internacionalización, son los determinantes propuestos quienes definen los resultados de las PYMES en sus procesos de internacionalización. Con las percepciones se ha demostrado que, la experiencia de las PYMES puede agruparse y contemplarse desde estos determinantes.

En respuesta a los objetivos específicos, las principales conclusiones son las siguientes. La revisión de la política pública y sus instrumentos para el desarrollo de PYMES posicionan al Estado en el papel de motor generador de nuevas PYMES, desligándose de fases posteriores como la consolidación e internacionalización de las mismas. En los cuatro casos de estudio se resalta la acción pública incompleta, por parte de un Estado que parece encontrarse en una especie de zona de confort.

Sobre las PYMES, estas son gestionadas por personas con grado de educación superior, lo que ratifica la importancia de establecer políticas para reducir la deserción en etapas de la educación primaria y secundaria, pues la educación superior brinda las herramientas y conocimiento necesarios con los cuales crear y consolidar un negocio.

Otra similitud entre los estudios de caso es la estrategia para posicionarse en el mercado, compuesta por elementos comunes como: un bien o servicio con valor agregado, creación de nichos de mercado, atención diferenciada, capacidad de adaptación y asociatividad con otras PYMES o empresas de mayor escala. Esto claramente construye ventajas competitivas en un negocio. Sin embargo, no les convierte inmunes a su entorno, reflejándose esto en los resultados disímiles de las PYMES pese a su convergencia en las estrategias.

Ha sido evidente que tanto la acción estatal como las PYMES no están preparadas para afrontar eventos exógenos extremos como, por ejemplo, crisis económicas, sanitarias, climáticas o conflictos bélicos. La necesidad emergente es una política pública que cree planes de acción frente a estos eventos y brinde a las PYMES capacitación y herramientas para generar una cultura

preventiva en lugar de una reactiva. Asimismo, diferenciarse y operar en un nicho de mercado no debe permitir que las PYMES se ubiquen en una zona de confort donde no se planifique cómo atender estos eventos y otros cambios del mercado.

De hecho, se ha demostrado que la diversificación ha reducido el impacto de la crisis del COVID-19 e impulsado el crecimiento en periodo de recesión. Aunado a lo anterior, cuando existe apoyo institucional, ha permitido disminuir los cambios estructurales, por lo que se establece una relación inversa entre la cantidad de cambios estructurales en periodo de crisis y nivel de atención estatal para este estudio de caso.

La Arquitectura Estratégica, una de las categorías de determinantes con mejores percepciones, ha facilitado que las PYMES atraviesen el periodo de la crisis sanitaria como respuesta a su falta de planificación a este tipo de eventos. Esto significa que la supervivencia a una crisis no depende únicamente de la gestión del negocio, sino del compromiso que poseen los colaboradores con este. Sin embargo, dicho compromiso no solo se debe a la existencia de una estructura horizontal de las PYMES, sino también a la percepción de escasez de fuentes de empleo en la región, situación que ha derivado en establecer la precarización laboral como la única alternativa para que la PYME no cierre y sus empleados no pierdan por completo sus fuentes de ingresos.

En continuación con los determinantes, las PYMES poseen mejores percepciones de las variables que están únicamente bajo su control respecto de las influenciadas por elementos exógenos, esto se traduce a que un negocio con elevado potencial y herramientas para generar productos que se diferencien en el mercado se ve entorpecido por un entorno que limita el crecimiento orgánico. Se recalca nuevamente la necesidad de crear planes de acción que propicien un mejor desarrollo de las PYMES por parte de la política pública.

De mano a lo anterior, las PYMES reflejan poseer aversión al riesgo. Las PYMES demuestran contar con capacidad de innovación, adaptación, diferenciación, asociatividad y, además, existe consciencia sobre procesos por mejorar, sin embargo, estos no se mejoran frente a la escasez de recursos. La mención de dicha escasez es un método con el cual transferir la responsabilidad al entorno y evadir que no existe una visión donde los recursos existentes se inviertan de manera que se potencien las capacidades mencionadas y obtengan retornos en el futuro, considerando tal acción como un riesgo que no se está dispuesto a tomar.

Precisamente, la diferenciación ambiental es una muestra de que las PYMES pueden potenciar sus capacidades con recursos limitados. Este determinante destaca, además, por ser un elemento central en la dinámica de las PYMES, pero a su vez estas no contemplan un evento extremo como una crisis climática en sus planes. La diferenciación resalta acciones desarrolladas en el pasado como una reacción hacia a las problemáticas surgidas, no como las acciones actuales con las que se previene un acontecimiento climático que pueda afectar la producción agrícola o el atractivo de un destino turístico. Por tanto, las PYMES poseen un accionar reactivo sobre uno preventivo.

Por último, haber nacido internacionalizadas produce que las PYMES resten importancia a este proceso, catalogando irrelevantes la mayoría de sus variables inclusive cuando se perciben debilidades. El aspecto positivo de esto es la facilitación de la internacionalización conforme en etapas más tempranas del negocio se realice y, de manera negativa se tiene que esto ha generado que el proceso se considere estático, no dinámico y se desatiendan aspectos importantes de este, por ejemplo, la adaptación previa de nuevos productos.

Los determinantes utilizados han sido correctamente replicados por el estudio de caso, del cual derivan dos nuevos factores a tomar en cuenta para analizar el proceso de internacionalización de las PYMES. En primer lugar, se introduce la generación de valor al equipo de colaboradores, definido como la transmisión de conocimiento a los empleados y el hacerles parte activa de la PYME, con lo cual puedan aportar ideas que hagan crecer el negocio. Como segundo determinante está la imagen local, dada como la percepción positiva, negativa o bien, inexistente que el consumidor extranjero posee de la localidad en la que surge el bien o servicio.

Las PYMES han manifestado experiencias plasmables bajo la estructura que proporcionan los factores de éxito, estancamiento y fracaso, mediante la cual se puede determinar su condición frente a la internacionalización y con ello demostrar sus fortalezas y puntos por reforzar. Por lo tanto, se ha demostrado que dichos factores poseen incidencia sobre el desarrollo de las PYMES en su proceso de internacionalización.

6.2. Recomendaciones

Esta sección expone las principales recomendaciones derivadas del estudio de caso a través de 3 secciones, dirigidas a PYMES, tomadores de decisiones de políticas públicas y futuras investigaciones.

6.2.1. Recomendaciones hacia PYMES

Las siguientes son recomendaciones de utilidad tanto para las PYMES participantes del estudio de caso como las que consulten este trabajo.

a. Planificación

- Contemplar en los planes de acción eventos extremos como crisis económicas, climáticas, sanitarias o bélicas, mediante la creación de una bolsa de ahorro que signifique el 60% de los ingresos de la PYME después de reducir costos y reinvertir el restante 40% en proyectos que involucren el refuerzo de las actividades existentes y la diversificación.
- Mantener la inversión como un proceso constante en el negocio, independientemente de la cantidad de recursos, entendiendo que el retorno se verá plasmado en el mediano plazo.
- Incorporar la internacionalización como un eje transversal en la creación de un nuevo negocio o producto, de este modo, los objetivos y metas estarán planteadas sobre este proceso, facilitando su logro.
- Implementar estrategias de diversificación para complementar las actividades existentes, esto permite reducir el impacto que pueda ocasionar una crisis.

b. Asociatividad

- Promover encadenamientos locales involucrando PYMES en los proyectos de expansión, esto en adición, expande la cantidad de recursos económicos, materiales y humanos disponibles.
- Utilizar la asociatividad como un medio de diversificación, mediante la colaboración conjunta se pueden posicionar nuevos productos.

c. Comercialización

- Construir nichos de mercado, realizando ejercicios de retroalimentación constante con los clientes actuales y consultando bases de datos para determinar qué necesidades no están siendo satisfechas en el mercado que la PYME pueda cubrir.

- En base a las necesidades descubiertas, crear una experiencia alrededor del producto, por ejemplo, narrar la historia de cómo se alcanza la sostenibilidad ambiental de su producción, para imponer precios más elevados que los consumidores estén dispuestos a pagar.
- Imponer un nivel de precios acorde a la calidad del bien o servicio, sin poseer temor a que será considerado caro.
- Trasladar la experiencia que brinda el producto a las campañas de marketing, narrando su historia, las personas que se benefician de este y los beneficios para el consumidor, de este modo, se vende una historia, no un producto.
- Adaptar el producto previo a ingresar en un nuevo mercado, esto se puede ejecutar consultando las tendencias y necesidades en bases de datos o de manera directa al potencial consumidor, además, realizar pruebas del bien o servicio a modo de prototipo para determinar su verdadera rentabilidad y aceptación.
- No conformarse con la adaptación previa y mantener procesos de retroalimentación activos para realizar adaptaciones cuando sean necesarias.
- De tratarse de un producto exportable y el mercado destino posea etnocentrismo, es decir, consumo que prioriza lo nacional sobre lo extranjero, debe contemplarse si el mercado destino produce o no el bien a exportar, si lo produce la posibilidad de posicionarse será reducida, si no lo hace, puede ingresarse sin preocupación de dicho factor.

d. Innovación

- Fomentar la transmisión de conocimiento al equipo de colaboradores y su participación en la toma de decisiones de la PYME, de este modo se obtienen ideas para innovar procesos y productos de cada miembro.
- Realizar autoevaluaciones periódicas donde se identifiquen procesos que se innovan con pocos recursos y elaborar un plan donde dicho proceso se pueda aplicar a otras dimensiones de la PYME.

6.2.2. Recomendaciones hacia tomadores de decisiones de política pública

A continuación, se generan recomendaciones para las personas que fungen el papel de tomadores de decisiones.

- Fortalecer las bases institucionales de la Región Chorotega con capital humano que se involucre en determinar y comprender las problemáticas existentes.

- Comprender las necesidades de las PYMES según estén inmersas en un proceso de creación, consolidación o internacionalización para generar estrategias diferenciadas.
- Generar programas dirigidos a los procesos de desarrollo y consolidación de PYMES. Actualmente se cuenta con un extenso aparato para la creación de nuevas PYMES, sin embargo, este se reduce drásticamente en los procesos posteriores.
- Reconocer los potenciales, capacidades y cultura de cada territorio, para capacitar a las personas con herramientas para aprovechar estas ventajas competitivas a través de su PYME.
- Identificar nichos de mercado, propuestas de valor, necesidades insatisfechas y elaborar una estrategia de colocación con la diversificación como eje central.
- Reducir el número de requisitos en cada proceso para disminuir la barrera burocrática y tramitológica.
- Acompañar a las PYMES en los diversos procesos que realizan, esto genera mayor eficiencia y ahorro de recursos.
- Elaborar planes de rescate para PYMES que poseen encadenamientos productivos, con esto no solo se rescata una PYME, sino que se incurre en un efecto derrame donde la PYME que recibe el apoyo apalanca los restantes miembros de su cadena.
- Promocionar el trabajo conjunto entre las instituciones para evitar duplicación de funciones y gasto de recursos, compartan información y con ello, realizar trabajos más detallados y elaborar políticas con mayor incidencia en cada sector. (
- Fortalecer programas de prevención de la deserción escolar, debido a que conforme mayor nivel educativo, mayor posibilidad de crear un negocio que se posicione en el mercado. Asimismo, orientar los programas de la educación superior a entender las tendencias y necesidades del mercado, de tal modo la persona podrá aportar valor a la sociedad sea a través de su propio negocio o como funcionario.

6.2.3. Recomendaciones hacia futuras investigaciones

A continuación, se establecen sugerencias para futuras investigaciones que pretendan estudiar los determinantes que inciden en el proceso de internacionalización de las PYMES.

- En adición a los factores introducidos por el marco teórico, utilizar los que introduce esta investigación, Generación de Valor en el Equipo, donde la transmisión de conocimiento

impulsa el éxito y, la Imagen Local, que conforme mayor reconocimiento positivo exista de la localidad, mayor posibilidad de colocar un bien o servicio.

- Realizar estudios donde se demuestre la existencia o inexistencia de la imagen local para la exportación de productos agroindustriales.
- Replicar el estudio de caso sobre las PYMES involucradas en un mismo encadenamiento para identificar aspectos a mejorar y factores no descritos en la teoría.
- Generar un modelo con el cual se permita conocer el grado de influencia proporcional de cada factor en cada PYME.
- Trasladar el análisis efectuado a una investigación cuantitativa que proporcione insumos para crear un instrumento de medición del nivel de éxito, estancamiento o fracaso de una PYME en su proceso de internacionalización para la toma de decisiones en política pública.
- Contrastar las percepciones del andamiaje institucional con las percepciones de cada institución llamada a fomentar el desarrollo de las PYMES.

De este modo se cierra la sección de recomendaciones. Como se puede apreciar, existe mucho trabajo pendiente en cada actor, por ello estas recomendaciones pretenden ser un llamado a la acción para iniciar a crear el camino con el cual se establezca un sólido sector PYME.

Referencias Bibliográficas

- Albicetti, R. (2018). Finanza para el emprendimiento y los fondos de capital privado. Finanza empresarial (1ra ed., pp. 301-332). Pontificia Universidad Javeriana.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2008) Recursos estratégicos en las pymes. Revista europea de dirección y economía de la empresa. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2581343>.
- Aragón, A. & Bañón, A. (2006) factores asociados con el éxito competitivo de la pyme industriales en España. Universia Business Review.
- Arantxa, A. & Concepción, N. (2019) Educación para el emprendimiento. Revista Española de Pedagogía. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/26768196>. doi: 10.22550/REP77-3-2019-03.
- Arias, R. & Muñoz, J. (2007) La Reforma Económica y su Impacto Social en Costa Rica durante el Periodo de Ajuste Estructural: Apuntes Críticos para el Análisis. Revista Economía y Sociedad (pp. 5-34). Universidad Nacional, Costa Rica
- Austrian, Z., & Piazza, M. C. (2014). Barriers and Opportunities ggfor Entrepreneurship in Older Industrial Regions. En W. M. Bowen (Ed.), The Road through the Rust Belt (pp. 215-244). W.E. Upjohn Institute.
- Brenes, L. & Bermúdez, L. (2013). DIFERENCIAS POR GÉNERO EN EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL COSTARRICENSE. (Gender differences in the costa rican entrepreneurial environment). Tec Empresarial, 7(2), 19-27. doi:10.18845/te.v7i2.1510 Retrieved from https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::3f4ada8aa53a999cfa461ac54d527f56
- Burbano, R; Gómez, E & Rubiano, Ó., Oscar Rubiano Ovalle (2016) Modelo de dinámica de sistemas para la gestión del emprendimiento, fondo emprender - SENA, valle del cauca. Informador Técnico.

Con Letra Grande (2019) Diez Técnicas para Sobrevivir al Valle de la Muerte del Emprendimiento. Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwituYSXjp3xAhUDIqwKHfpOCBYQFjAMegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.conletragrande.cl%2Fmi-empresa%2F10-tecnicas-para-sobrevivir-al-valle-de-la-muerte-del-emprendimiento&usg=AOvVaw220fuULHNOsomkQptvi5eP>

Cousin, K. (2020) El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva Histórico-Económica. Universidad de Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/153/15365453003/html/index.html>

Dutrénit, G. (2012). Políticas de financiamiento en investigación y desarrollo para endogeneizar la innovación en el sector productivo y empresarial. En G. V. Nigrini (Ed.), Ciencia, tecnología e innovación (1ra ed., pp. 131-162). FLACSO-México.

Estado de la Nación (2019) Informe Estado de la Nación. Recuperado de:

<https://estadonacion.or.cr/informes/>

Franco, M. & Urbano, D. (2019) Dinamismo de las PYMES en Colombia: Un estudio comparativo de empresas. Revista Venezolana de Comercio.

Global Entrepreneurship Monitor (s.f.) How GEM defines entrepreneurship. Recuperado de:

<https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>

Hernández, J. (2010) Informe Final de Labores: Dirección Regional Chorotega. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiK7t_gj_vAhVi_7sIHeQqBPkQFjABegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mag.go.cr%2Ftransparencia%2Finformes%2520de%2520fin%2520de%2520gestion%2Finforme_dir-reg-chorotega-Jose-Luis-Hernandez.pdf&usg=AOvVaw2ETBklWwxhqX386-YiL_Og

Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, M. (2010) Metodología de la Investigación. México.

Herrera, J. (2016). Esfuerzo emprendedor. Impacto emprendedor (pp. 26-50). Ediciones UC.

INCAE (2019) Índice de Progreso Social Cantonal 2019. Recuperado de:
<https://www.incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-cantonal-2019.html>

INEC (2020) [Bases de datos]. Recuperado de: <https://www.inec.cr/estadisticas/series>

INFOCOOP (2020) [Base de datos] Recuperado de: <https://www.infocoop.go.cr/>

Investopedia (2021) Death Valley Curve Defined. Recuperado de:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwia6JrTkJ3xAhWyg_0HHSF7BhUQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.investopedia.com%2Fterms%2Fd%2Fdeath-valley-curve.asp&usg=AOvVaw3IUBYioRaUL6qHYPBiWxIj

Jiménez, A. & Fraile, E. (2018) Guía para implementar el Método de Estudio de Caso en Proyectos de Investigación. España. Recuperado de:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBrbXmtpLvAhVE8hQKHcMnA7oQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fddd.uab.cat%2Fpub%2Fcaplli%2F2018%2F196118%2Fproinvare_a2018p159.pdf&usg=AOvVaw3nz9nQh2w_ni_h3zQNjViN

Las Páginas Amarillas de Costa Rica (2020) [Base de datos] Recuperado de: <https://www.kolbi1155.com/>
g

Llamas, F. & J, Fernández, J. (2018) La metodología lean startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100079&lng=en&tlng=en. doi: 10.21158/01208160.n84.2018.1918.

Maca, D. & Rentería, E. (2019) Una mirada al emprendimiento a partir de una revisión de la literatura. Colombia. Universidad del Valle.

Martínez, I., Padilla, M. & Suárez, M. (2018). Aplicación de la metodología Delphi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. Revista Investigación Educativa, 37(1), 129-146. 10.6018/rie.37.1.320911

MEIC (2020) Impacto de la pandemia por COVID-19 en las PYME. Recuperado de:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj p6qn_9oPxAhV7EVkFHVAvAiwQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Feventazon.meic.go.cr%2Finformacion%2Festudios%2F2020%2Fpyme%2F covid19.pdf&usg=AOvVaw2DI9Vs1 FIIGZLx9SsNuuee

MEIC (2021) [Base de datos]. Recuperado de: <https://www.pyme.go.cr/>

Montejo, C. (2014b). EL ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO. El emprendedor de organizaciones innovadoras (1st ed., pp. 41-56). Siglo del Hombre Editores S.A.

Morales, J. (2015). Factores de éxito emprendedor en dos municipios de la montaña de Guerrero, México. *Nova Scientia*, 7(15), 416-435. 10.21640/ns.v7i15.289

Moreno, M. & Olmos, R. (s.f) Análisis de las características de emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Revista Mexicana de Estudios de Ciencia del Pacífico*.

Morissette, L., Barré, P., Lévesque, C., Solar-Pelletier, L., & Silveira, M. (2013). El desarrollo de ventajas competitivas institucionales: el caso de la industria aeroespacial en Montreal. En M. Casalet (Ed.), *La industria aeroespacial* (1ra ed., pp. 21-48). FLACSO-México.

Neria, A. B., & López-Gómez, C. (2014). Integración tecnológica y financiera de Pequeñas y Medianas Empresas: hacia una nueva política de industrialización en México. *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 30(2), 522-556. 10.1525/msem.2014.30.2.522

Observatorio del Desarrollo (2020) [Base de datos] Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj319PVt5LvAhWMGBQKHSmJBWMOFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fodd.ucr.ac.cr%2Fconozca-mas-de-100-datos-estadisticos-sobre-su-canton%2F&usg=AOvVaw0Lxg9HCK1CZ_1QBMFoUWV_

Reuben, S. (2004). La sociedad civil, el bienestar social y las transformaciones del Estado en Costa Rica. *Revista Reflexiones*. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/11383/10738>

Schumpeter, J. (1943) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

Van Hoof, B. (2014). *GESTIÓN PÚBLICA Y MEJORAMIENTO AMBIENTAL EN LAS MIPYMES*. En C. F. Pineda, & L. D. Matajira (Eds.), *La gestión de lo público: debates y dilemas* (1st ed., pp. 185-214). Universidad de los Andes, Colombia. 10.7440/j.ctt1mtz4xg.12

Vásquez, C. (2017). Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión*, (2), 121. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2309829034>

Yin, R. (s. f.) *Investigación sobre Estudio de Casos: Diseño y Métodos*. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%2520ROBERT%2520.pdf&ved=2ahUKEwi94pPmsJLvAhVH1lkKH RGZDvcQFjACegQIFRAC&usg=AOvVaw18e1JjvG8sPxokaoZwy3KU>

Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: La heterogeneidad de las respuestas de las Pymes. *Desarrollo Económico*, 38, 177-198. 10.2307/3467439

Anexos

Anexo 1: Entrevista Prospectiva a Instituciones Públicas de la Región Chorotega

Institución: _____

Persona entrevistada: _____

1. ¿Qué entiende usted por desarrollo, territorio y desarrollo territorial?
2. ¿Cuál es la actual política de desarrollo para la región chorotega?
3. ¿Con qué mecanismos de gestión cuentan para abordar un política institucional o gubernamental orientada al desarrollo del territorio?
4. La región desde 2010 ha manifestado una reducción generalizada de la desigualdad, sin embargo, para el 2018 este indicador muestra un retroceso ¿Cuáles cree usted que pueden ser la razones que lo estén ocasionando?
5. El índice Gini parte de 0,520 en 2010, alcanza su mínimo en 2017 con 0,487 y, en 2018 aumenta a 0,502.
6. ¿En función al presupuesto asignado para atender la región, creen que los recursos son suficientes para alcanzar los objetivos planteados por el plan nacional de desarrollo? ¿Qué criterios se usan para hacer la asignación presupuestaria? ¿considera que estos criterios son los correctos?
7. ¿Con qué instituciones articula en el quehacer de sus funciones para el logro de los objetivos planteadas? ¿qué tan eficiente y efectiva es esa articulación?
8. ¿Considera usted que existe una vinculación o paralelismo entre la demanda laboral de la región y la oferta académica y técnica? ¿Qué tan buena es esta vinculación?
9. ¿Las políticas y programas que usted implementa conllevan un carácter general o una subdivisión por poblaciones (género, discapacidad, juventud, adulto mayor, niñez y adolescencia, población sexualmente diversa, pueblos originarios, migrantes, estrato social, nivel educativo, entre otras)?
10. ¿Cómo se articulan los grupos sociales en la definición y diseño de metas y políticas que atañen a su labor institucional? ¿Qué tan buena es esa articulación?
11. Desde su quehacer ¿Qué retos afronta diariamente para poder cumplir las disposiciones políticas que establece la institucionalidad?

Anexo 2: Entrevista Prospectiva a Entidades Privadas de la Región Chorotega**Institución:** _____**Persona entrevistada:** _____

1. ¿Cuáles son las labores a las que se dedica su organización?
2. Desde la dimensión en la que trabaja, ¿Qué retos, necesidades y problemáticas afronta la región?
3. ¿Qué entiende usted por desarrollo, territorio y desarrollo territorial?
4. ¿Cuál es la actual política de desarrollo para la región chorotega?
5. La región desde 2010 ha manifestado una reducción generalizada de la desigualdad, sin embargo, para el 2018 este indicador muestra un retroceso ¿Cuáles cree usted que pueden ser la razones que lo estén ocasionando?
6. ¿Considera usted que existe una vinculación o paralelismo entre la demanda laboral de la región y la oferta académica y técnica? ¿Qué tan buena es esta vinculación?
7. ¿Las políticas y programas que usted implementa conllevan un carácter general o una subdivisión por poblaciones (género, discapacidad, juventud, adulto mayor, niñez y adolescencia, población sexualmente diversa, pueblos originarios, migrantes, estrato social, nivel educativo, entre otras)?
8. ¿Cómo se articulan los grupos sociales en la definición y diseño de metas y políticas que atañen a su labor institucional? ¿Qué tan buena es esa articulación?
9. ¿Cómo califica las políticas propuestas para la región en términos de desarrollo, equidad y combate a la pobreza? ¿Cuáles grupos se benefician más y cuáles menos? ¿Por qué?
10. ¿Cómo califica el accionar de las instituciones públicas en función a las necesidades de la región?
11. ¿Qué actores institucionales y no institucionales han jugado un papel importante en la región?

Anexo 3: Entrevista a PYMES Agroindustriales

Le saluda Jean Marco Castro Fallas, investigador del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, me encuentro vinculado al proyecto *“Fortalecimiento Colaborativo de la capacidad de diálogo y co-construcción de políticas de Desarrollo territorial Rural (DTR) contextualizadas con comunidades, espacios de gobernanza, organizaciones civiles y sectoriales de la Región Chorotega, Costa Rica (CADICO-DTR)”*, el cual busca contribuir con la generación de capacidades en la población de territorios rurales para la búsqueda de mejores formas de desarrollo, especialmente para la Región Chorotega. Actualmente estamos iniciando un estudio de identificación de factores que propicien el éxito o fracaso de las PYMES en su proceso de internacionalización.

¿Nos podría colaborar con el llenado de una breve encuesta? Los datos proporcionados son de uso confidencial. ¿Está de acuerdo con que la conversación se grabe? ¿Podemos utilizar su nombre en la investigación?

Entrevista: Factores de éxito, estancamiento y fracaso de las PYMES de la Región Chorotega en su proceso de internacionalización

Objetivo: El presente instrumento pretende identificar los factores de éxito, estancamiento y fracaso que influyen en el proceso de internacionalización de las PYMES.

PYME:			
Nombre del entrevistado:			
Cargo:			
Correo electrónico:			
Teléfono:		Año de creación:	
Trabajadores	Total	Hombres	Mujeres
	18-34 años	35-64 años	65 años o más
	Fijos	Temporales	

--	--	--	--

1. ¿Cuál es la razón de creación de la PYME?

2. Por orden de relevancia, me podría indicar las actividades productivas que posee la PYME:

- a. _____.
- b. _____.
- c. _____.
- d. _____.
- e. _____.

3. ¿La PYME ha sido apoyada por alguna entidad en su creación?

() Sí

() No Justifique:

4. ¿La PYME ha sido apoyada por alguna entidad en su proceso de internacionalización?

() Sí

() No Justifique:

5. Si ha sido apoyada, mencione la entidad, programa y duración del proceso:

6. Si su PYME ha sido apoyada por alguna entidad, ¿qué aspectos positivos y negativos rescata de la experiencia?

-
7. Respecto a los mercados internacionales, la PYME se encuentra:
- () Exportando continuamente () Exportando esporádicamente
- () Planeando iniciar exportaciones

8. De encontrarse exportando, ¿cuáles son los destinos a los que dirige su bien o servicio? /
De estar formulando su internacionalización, ¿a qué destinos pretende dirigirse?

- a. _____.
- b. _____.
- c. _____.
- d. _____.
- e. _____.

9. ¿La PYME pretende ingresar a nuevos mercados? Justifique su respuesta.

() Sí () No

Justificación:

_____.

10. ¿En el transcurso de los últimos 12 meses la PYME ha diversificado sus productos?
Justifique su respuesta.

() Sí () No

Justificación:

_____.

11. En caso de responder “Sí” en la pregunta anterior indique el bien o servicio con el cual se ha diversificado:

- a. _____.
- b. _____.
- c. _____.
- d. _____.

e. _____.

12. Según la escala que se le propone, responda que tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes enunciados:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Entorno de negocios						
He recibido apoyo institucional						
El apoyo institucional que he recibido ha impulsado mi negocio						
Conozco cómo operan mis proveedores						
Mantengo una relación comercial de calidad con mis proveedores						
Conozco cómo operan mis distribuidores						
Mantengo una relación comercial de calidad con mis distribuidores						
Conozco las regulaciones y estándares que tiene el mercado sobre mi producto						
He cumplido sin problemas las regulaciones y estándares solicitados						
He establecido un nicho de mercado con mi negocio						
Recibo retroalimentación de mis clientes						
Conozco mis competidores						

Tengo un número reducido de competidores en mi nicho de mercado

Considero la asociatividad como una fuente de crecimiento

Me he asociado con otro emprendimiento

ME he asociado con empresas

Cuando me he asociado he impulsado mi negocio

La cadena de valor de la que formo parte es sólida

Mi cadena de valor es un sistema integral que está en continua mejora

Arquitectura estratégica

Hacer crecer mi negocio es una meta primordial

He planificado mi negocio en el largo plazo (horizonte superior a 5 años)

Mantengo buena comunicación con mi equipo

Promuevo la participación de mi equipo en la toma de decisiones

Mi equipo comparte los valores y visión del negocio que poseo

Estoy comprometido con las metas de mi negocio

Mi equipo está comprometido con las metas del negocio

Consulto con mi equipo antes de tomar decisiones

Busco constantemente oportunidades de crecimiento

Cuando encuentro una oportunidad, ejecuto un plan de acción

Estructura del emprendimiento

Busco que mi producto sea el mejor del mercado

Mi producto posee características que lo diferencian a los demás

Mi estrategia de mercado se basa en el precio

Busco ofrecer el precio más barato

Busco ofrecer la mejor relación calidad-precio

Le brindo un trato personalizado a mis clientes

Busco que mi negocio brinde el mejor servicio al cliente

Gestión

Utilizo indicadores para medir los resultados en mi negocio

Tomo decisiones basadas en los resultados de mi negocio

Observo constantemente procesos que pueda mejorar

Aplico cambios que mejoren procesos

Realizo campañas de marketing

El marketing utilizado aumenta mis ventas

Utilizo indicadores para medir el impacto ambiental de mis actividades

Realizo cambios para volver sostenible mi producto

Diferencio mi producto mediante la sostenibilidad ambiental

Internacionalización

Internacionalizar mi negocio ha sido una meta desde su creación

Participo en ferias internacionales

He ingresado a nuevos mercados debido a mi participación en ferias internacionales

Se a qué fuentes acudir para obtener información del destino que me interesa

Analizo la información existente del destino al que pretendo ingresar

Acudo a financiamiento estatal para ingresar a nuevos mercados

Acudo a financiamiento bancario para ingresar a nuevos mercados

Acudo a financiamiento familiar para ingresar a nuevos mercados

La política cambiaria de Costa Rica me beneficia

La política cambiaria del país destino me beneficia

Antes de ingresar a un nuevo mercado, pre-adapto mi producto

He debido realizar cambios en mi producto después de haber ingresado al nuevo mercado

Mi producto cubre necesidades insatisfechas en el mercado destino

Costa Rica es reconocido en los destinos que exporto

Ser un negocio costarricense me ha diferenciado en los mercados internacionales

En el país destino los consumidores prefieren los productores locales

13. ¿Qué hace falta en la región que no se esté haciendo actualmente para la promoción de PYMES y su internacionalización?

Anexo 4: Entrevista a PYMES Turísticas

Le saluda Jean Marco Castro Fallas, investigador del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, me encuentro vinculado al proyecto *“Fortalecimiento Colaborativo de la capacidad de diálogo y co-construcción de políticas de Desarrollo territorial Rural (DTR) contextualizadas con comunidades, espacios de gobernanza, organizaciones civiles y sectoriales de la Región Chorotega, Costa Rica (CADICO-DTR)”*, el cual busca contribuir con la generación de capacidades en la población de territorios rurales para la búsqueda de mejores formas de desarrollo, especialmente para la Región Chorotega. Actualmente estamos iniciando un estudio de identificación de factores que propicien el éxito o fracaso de las PYMES en su proceso de internacionalización.

¿Nos podría colaborar con el llenado de una breve encuesta? Los datos proporcionados son de uso confidencial. ¿Está de acuerdo con que la conversación se grabe? ¿Podemos utilizar su nombre en la investigación?

Entrevista: Factores de éxito, estancamiento y fracaso de las PYMES de la Región Chorotega en su proceso de internacionalización

Objetivo: El presente instrumento pretende identificar los factores de éxito, estancamiento y fracaso que influyen en el proceso de internacionalización de las PYMES.

PYME:			
Nombre del entrevistado:			
Cargo:			
Correo electrónico:			
Teléfono:		Año de creación:	
Trabajadores	Total	Hombres	Mujeres

	18-34 años	35-64 años	65 años o más
	Fijos	Temporales	

1. ¿Cuál es la razón de creación de la PYME?

2. Por orden de relevancia, me podría indicar las actividades ecoturísticas que posee la PYME:

- a. _____.
- b. _____.
- c. _____.
- d. _____.
- e. _____.

3. ¿La PYME ha sido apoyada por alguna entidad en su creación?

() Sí

() No Justifique:

4. ¿La PYME ha sido apoyada por alguna entidad en su proceso de internacionalización?

() Sí

() No Justifique:

5. Si ha sido apoyada, mencione la entidad, programa y duración del proceso:

6. Si su PYME ha sido apoyada por alguna entidad, ¿qué aspectos positivos y negativos rescata de la experiencia?

7. Respecto al turismo internacional, la PYME se encuentra:

() Recibiendo turistas internacionales constantemente () Recibiendo turistas internacionales esporádicamente

() no recibió turistas

8. ¿Cuáles son los orígenes de los turistas internacionales?

- a. _____.
- b. _____.
- c. _____.
- d. _____.
- e. _____.

9. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia?

10. Según la escala que se le propone, responda que tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes enunciados:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Entorno de negocios						
He recibido apoyo institucional						
El apoyo institucional que he recibido ha impulsado mi negocio						
Conozco como operan mis proveedores						
Mantengo una relación comercial de calidad con mis proveedores						
Conozco las regulaciones y estándares que tiene el mercado sobre mi servicio						
He cumplido sin problemas las regulaciones y estándares solicitados						
He establecido un nicho de mercado con mi negocio						
Recibo retroalimentación de mis clientes						
Conozco mis competidores						
Tengo un número reducido de competidores en mi nicho de mercado						
Considero la asociatividad como una fuente de crecimiento						

Me he asociado con otro emprendimiento

ME he asociado con empresas

Cuando me he asociado he impulsado mi negocio

La cadena de valor de la que formo parte es sólida

Mi cadena de valor es un sistema integral que está en continua mejora

Arquitectura estratégica

Hacer crecer mi negocio es una meta primordial

He planificado mi negocio en el largo plazo (horizonte superior a 5 años)

Mantengo buena comunicación con mi equipo

Promuevo la participación de mi equipo en la toma de decisiones

Mi equipo comparte los valores y visión del negocio que poseo

Estoy comprometido con las metas de mi negocio

Mi equipo está comprometido con las metas del negocio

Consulto con mi equipo antes de tomar decisiones

Busco constantemente oportunidades de crecimiento

Cuando encuentro una oportunidad, ejecuto un plan de acción

Estructura del emprendimiento

Busco que mi servicio sea el mejor del mercado

Mi servicio posee características que lo diferencian a los demás

Mi estrategia de mercado se basa en el precio

Busco ofrecer el precio más barato

Busco ofrecer la mejor relación calidad-precio

Le brindo un trato personalizado a mis clientes

Busco que mi negocio brinde el mejor servicio al cliente

Gestión

Utilizo indicadores para medir los resultados en mi negocio

Tomo decisiones basadas en los resultados de mi negocio

Observo constantemente procesos que pueda mejorar

Aplico cambios que mejoren procesos

Realizo campañas de marketing

El marketing utilizado aumenta mis ventas

Utilizo indicadores para medir el impacto ambiental de mis actividades

Realizo cambios para volver sostenible mi servicio

Diferencio mi producto mediante la sostenibilidad ambiental

Internacionalización

Internacionalizar mi negocio ha sido una meta desde su creación

Utilizo mecanismos de promoción de mi negocio

Se a qué fuentes acudir para obtener información del mercado

Analizo la información existente del mercado turístico

Acudo a financiamiento estatal para desarrollar nuevos productos turísticos

Acudo a financiamiento bancario para desarrollar nuevos productos turísticos

Acudo a financiamiento familiar para desarrollar nuevos productos turísticos

El tipo de cambio de Costa Rica me beneficia

He debido realizar cambios en mi producto turístico después de haber recibido turistas internacionales

Costa Rica es reconocida
como destino turístico

Mi localidad es reconocida
como destino turístico

--	--	--	--	--	--

11. ¿Qué hace falta en la región que no se esté haciendo actualmente para la promoción de PYMES y su internacionalización?