

Universidad Nacional

Sede Regional Brunca

Área de Desarrollo Social

Informe del Seminario de Graduación

**Desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes del sector terciario
correspondiente a actividades del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez
Zeledón, periodo 2022-2024**

Presentado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con
especialidad en Gestión Financiera

Olger García Leiva

Yoselyn Mesén Acuña

Wendy Ramírez Solís

Cristhian Castro Murillo

Julio, 2025

**Desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes del sector terciario
correspondiente a actividades del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez
Zeledón, periodo 2022-2024**

Olger García Leiva

Yoselyn Mesén Acuña

Wendy Ramírez Solís

Cristhian Castro Murillo

APROBADOR POR:

Tutor del TFG: M.Sc. Alexander Gamboa Martínez

Asesor: M.Sc. Randall Arce Alvarado

Asesor: M.Sc. César Delgado Barboza

Representación del Decanato: Dr. Elvis Rojas Ramírez

Director del campus: MBA. Erick Madrigal Villanueva

Dedicatoria

A Dios y a mis padres.

Olger García Leiva.

A Dios, a mi pareja, Fabián Araya, a su familia y a mis padres.

Yoselyn Mesén Acuña.

A Dios, por siempre guiarme en cada paso. A mi abuelo, Marino, quien ahora me cuida desde el cielo. A mi abuela, Marina, quien me prende velitas cada que tengo un evento importante. A mis padres, Alexander y Sigrid, por educarme fuerte y determinada. A mi pareja, Diego, quien me ha acompañado en todo este proceso. Y a toda mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

Wendy Ramírez Solís.

A Dios, a mis padres y hermanos, que, sin su ayuda económica, esfuerzo y amor, no podría haber salido adelante en la universidad. A mi pareja, María Garita, que siempre estuvo presente en este largo proceso.

Cristhian Castro Murillo

Agradecimiento

A Dios, mis padres, compañeros y profesores, especialmente al profesor Alexander Gamboa y a mis compañeros que han sido fundamentales para llegar a la culminación de este seminario. Asimismo, a todas las Pymes que fueron parte del estudio y a los expertos que nos concedieron las entrevistas.

Olger García Leiva.

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para completar esta etapa. A mis padres, por su apoyo a lo largo de este camino. A mi pareja, Fabián Araya, por su paciencia, comprensión y motivación en los momentos más desafiantes y, de manera muy especial, a su familia, por acogerme con cariño y ofrecerme palabras de aliento que me impulsaron a seguir adelante.

Extiendo mi gratitud a los profesores que me guiaron en este proceso, en especial al profesor Alexander Gamboa Martínez, por su dedicación, consejos y compromiso con nuestra formación. A mis compañeros de seminario, por su entrega, colaboración y compañerismo.

Yoselyn Mesén Acuña.

Agradezco primeramente a Dios, a mi familia, pareja y amigos. También, a todos los profesores y profesionales que han sido parte de este proceso, especialmente a Alexander Gamboa Martínez por su guía y ayuda incondicional. Finalmente, a mis compañeros por el compromiso con este trabajo tan importante para nuestra carrera profesional.

Wendy Ramírez Solís.

Agradezco primero a Dios, a mi familia, a mi pareja que me ha apoyado cada día ser mejor persona, estudiante y profesional, al profesor Alexander Gamboa Martínez, su ayuda y guía en este largo proceso fue fundamental para poder lograrlo. Y claro, a mis compañeros de seminario, sin su esfuerzo y dedicación este proyecto no podría ser realizado.

Cristhian Castro Murillo

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como fin evaluar el desarrollo de las capacidades empresariales de las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector terciario, dedicadas al comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón. El estudio surgió ante la necesidad de identificar las debilidades en áreas como el conocimiento empresarial, el uso de tecnologías digitales, la información sobre financiamiento y la participación en alianzas estratégicas, elementos necesarios para la sostenibilidad de las Pymes en el entorno económico competitivo en el que se desarrollan.

La metodología usada en esta investigación es enfoque mixto, donde se recopilieron datos cuantitativos y cualitativos a través de encuestas aplicadas en las Pymes por muestreo estratificado, así como entrevistas a expertos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y a expertos en financiamiento del área de Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME) del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Esta estrategia permitió analizar la situación real de las Pymes en el cantón, asimismo, detectar sus principales limitaciones y oportunidades.

Con los resultados obtenidos se evidenció que algunas Pymes carecen de capacidades administrativas estratégicas, desconocen opciones de financiamiento existentes y enfrentan dificultades para acceder a tecnologías modernas. Sin embargo, también se identificaron fortalezas como el deseo de mejora continua. No obstante, con apoyo institucional, asesorías técnicas y acceso a herramientas digitales, estas Pymes pueden mejorar su competitividad.

Por último, en esta investigación se plantean recomendaciones centradas en las capacidades empresariales, encadenamientos comerciales, alianzas empresariales,

transformación digital, entre otras, esto con el objetivo de fortalecer el desempeño de las Pymes, de igual manera, para asegurar su permanencia en el mercado local y convertirse esta investigación en una herramienta útil para los tomadores de decisiones y para las propias empresas en su camino hacia el desarrollo sostenible.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	6
Tabla de contenido.....	8
Índice de figuras.....	12
Lista de abreviaturas	13
Lista de símbolos	16
Capítulo I: Introducción.....	17
Justificación	19
Antecedentes.....	20
Antecedentes Históricos.....	20
Antecedentes Teóricos	22
Problemática y su Importancia.....	25
Interrogantes de la Investigación	26
Objetivos de la Investigación.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	27
Viabilidad.....	27
Limitaciones.....	28
Alcances.....	29
Capítulo II: Marco Teórico	30
Marco Referencial.....	31
Características de la Región Brunca	31
Características del Cantón de Pérez Zeledón	31
Evolución del Sector Comercio en Costa Rica	34
Aporte del Sector Comercio a la Economía Nacional	36

Pymes del Sector Comercio en Costa Rica	36
Pymes del Sector Comercio en Pérez Zeledón	39
Marco Teórico.....	42
¿Por qué las Capacidades Empresariales Ayudan a Fortalecer las Pymes?	43
Tipos de Capacidades Empresariales	45
Estudios Sobre los Problemas de las Pymes	46
Estrategias para Implementar las Capacidades Empresariales.....	49
Formas de Optimizar Operaciones.....	49
Debilidades de las Pymes en la Actualidad.....	50
Capítulo III: Marco Metodológico.....	53
Enfoque de la Investigación.....	54
Alcance de la Investigación	54
Fuentes de Información.....	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	56
Diseño Muestral.....	57
Población de Estudio.....	58
Tipo de Muestreo	58
Tamaño de la Muestra.....	58
Selección y Distribución de la Muestra	61
Cuadro de Variables.....	63
Escala de Calificación Para Medir el Conocimiento de las Pymes.....	68
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados	69
Objetivo 1	70
Variable 1. Pymes del Sector Económico Comercio Terciario.....	70
Variable 2. Capacidades Empresariales de las Pymes	72
Objetivo 2	76
Variable 1. Alianzas Empresariales	76

	10
Variable 2. Encadenamiento Comercial.....	79
Variable 3. Capacitaciones.....	85
Objetivo 3	88
Variable 1. Tipos de Financiamiento	88
Variable 2. Opciones de Financiamiento	90
Variable 3. Instituciones Financieras	97
Objetivo 4	99
Variable 1. Estrategias Empresariales.....	99
Variable 2. Permanencia en el Mercado	103
Variable 3. Herramientas Tecnológicas	105
Evaluación del Conocimiento de las Pymes Sobre los Diversas Capacidades Empresariales.....	108
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	109
Conclusiones	110
Objetivo Específico 1	110
Objetivo Específico 2.....	111
Objetivo Específico 3.....	112
Objetivo Específico 4.....	113
Recomendaciones	114
Recomendaciones para Pymes	114
Recomendaciones para Instituciones	115
Referencias.....	117
Anexos	125

Índice de tablas

Tabla 1 Población de Pérez Zeledón.....	33
Tabla 2 Distribución porcentual de las Pymes por provincia y tamaño, en diciembre 2024.....	38
Tabla 3 Distribución porcentual de las empresas por cantón y tamaño, en el 2024	40
Tabla 4 Distribución por tamaño de las Pymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón	42
Tabla 5 Tabla de variables	63
Tabla 6 Capacidades empresariales fundamentales.....	74
Tabla 7 Capacidades empresariales más comunes.....	75
Tabla 8 Alianzas empresariales necesarias para el crecimiento	78
Tabla 9 Tipos de alianzas empresariales.....	79
Tabla 10 Encadenamientos comerciales	81
Tabla 11 Tipos de encadenamientos comerciales e instituciones que colaboran	83
Tabla 12 Instituciones que brindan capacitaciones.....	87
Tabla 13 Financiamientos que ofrecen las instituciones financieras a las Pymes	90
Tabla 14 Preferencia de las Pymes sobre las líneas de financiamiento que ofrecen las instituciones financieras.....	91
Tabla 15 Preferencia de las Pymes del sector comercio sobre las instituciones que ofrecen financiamiento en Pérez Zeledón.....	92
Tabla 16 Requisitos que deben tener las Pymes del sector comercio para tener acceso al financiamiento.....	94
Tabla 17 Pasos para seguir por las Pymes que cumplen con los requisitos en camino a obtener financiamiento.....	96
Tabla 18 Estrategias empresariales recomendadas por expertos	102
Tabla 19 Herramientas tecnológicas fundamentales.....	107
Tabla 20 Evaluación del Conocimiento de las Pymes	108

Índice de figuras

Figura 1 Evolución de la importación y exportación en dólares constantes (1883-1950).....	34
Figura 2 Calculadora para el tamaño de la muestra	60
Figura 3 Fórmula cálculo de la muestra.....	61
Figura 4 Comparativo de Pymes por distrito	62
Figura 5 Rama de categorización de actividad económica de Pymes ubicadas en el sector comercio de Pérez Zeledón.....	70
Figura 6 Distribución de Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón según distrito	71
Figura 7 Pymes que implementan capacidades empresariales en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón.....	73
Figura 8 Pymes que poseen alianzas comerciales en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón.....	77
Figura 9 Pymes que participan en un encadenamiento comercial del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón.....	80
Figura 10 Capacitación de las Pymes del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón	85
Figura 11 Conocimiento sobre las opciones de financiamientos para Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón.....	89
Figura 12 Conocimiento de Pymes sobre entidades que brinden financiamientos.....	98
Figura 13 Pymes que implementan estrategias empresariales del mercado en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón.....	100
Figura 14 Tiempo de operación de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón	103
Figura 15 Cantidad de empleados de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón.....	104
Figura 16 Pymes que utilizan herramientas tecnológicas en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón.....	105

Lista de abreviaturas

BAC: Banco de América Central.

BCR: Banco de Costa Rica

BN: Banco Nacional.

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, se refiere a Corporación Andina de Fomento.

CCCR: Cámara de Comercio de Costa Rica.

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CIDE: Centros Integrales de Desarrollo Empresarial.

CNP: Consejo Nacional de Producción.

CONARE: Consejo Nacional de Rectores.

CRM: Gestión de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management).

ENAMEH: Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023.

ERP: Planificación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning).

FMI: Fondo Monetario Internacional.

FODEMIPYME: Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

IA: Inteligencia Artificial.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

NORMA INTE 01-01-09:2013: Sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas.

OEA: Organización de Estado Americanos.

PAE: Programas de Ajuste Estructural.

PIB: Producto Interno Bruto.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

PYMES: Micro, Pequeña y Mediana empresa.

PYMPA: Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.

SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos.

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.

Lista de símbolos

A continuación, se presentan los símbolos utilizados en la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

Símbolo	Descripción
z	Valor crítico de la distribución normal estándar
p	Proporción estimada de la población
e	Margen de error máximo permitido
N	Tamaño total de la población
n	Tamaño de la muestra calculada

Capítulo I: Introducción

Esta investigación analiza el desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes del sector terciario correspondiente a actividades del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón, en el periodo 2022-2024, por lo que esta identifica el nivel de conocimiento empresarial de las Pymes al inicio de su gestión, el uso de tecnologías digitales, la información que poseen sobre los encadenamientos comerciales, así como las opciones de capacitación disponibles, igualmente, los tipos de financiamiento existentes, con el fin de brindar recomendaciones enfocadas al uso de estrategias empresariales para que las pequeñas y medianas empresas logren una mayor permanencia en el mercado.

Las Pymes son consideradas como una gran fuente de la economía nacional, pues generan empleo y dinamizan la economía de la zona, lo que, a su vez, aporta al desarrollo económico del cantón. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan desafíos relacionados con su estabilidad y crecimiento, principalmente debido a una baja capacidad de gestión, mínimo acceso a herramientas tecnológicas, desconocimiento de fuentes de financiamiento y baja participación en redes de apoyo empresarial. Esto se evidencia en regiones como Pérez Zeledón, que, a pesar de contar con una estructura comercial activa, muchas Pymes carecen de los recursos técnicos y estratégicos para alcanzar un desarrollo sostenible.

Para lograr los objetivos, se aplican cuestionarios de manera segmentada en todo el cantón de Pérez Zeledón, como también entrevistas a analistas del MEIC del sector y a expertos en financiamiento, utilizando un enfoque mixto de investigación que permite generar análisis cuantitativos y cualitativos. Con esto, la presente investigación diagnóstica la situación actual de las Pymes del sector y ofrece propuestas realistas aplicables que puedan contribuir a la permanencia y fortalecimiento de las Pymes en su entorno empresarial.

Justificación

La relevancia de la investigación radica en varios aspectos, principalmente en la capacidad abordar las principales limitaciones que enfrentan las Pymes en la actualidad. Además, al identificarse el nivel de conocimiento empresarial inicial permite que se entiendan mejor estas limitaciones. A su vez, evaluar el uso tecnológico y el acceso a herramientas digitales asegura que las Pymes puedan mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado. Del mismo modo, proporcionar información sobre opciones de financiamiento y alianzas estratégicas se vuelve necesario para apoyar su crecimiento y su sostenibilidad, debido a que, en un entorno económico caracterizado por la incertidumbre, disponer de herramientas que fortalezcan la gestión empresarial es primordial para la supervivencia de las Pymes.

También, es fundamental para identificar áreas donde las Pymes puedan adoptar nuevas tecnologías, prácticas innovadoras, mejorando su competitividad, tanto a nivel local como internacional. Esto porque al identificar las fortalezas y las debilidades actuales, las Pymes pueden implementar estrategias de mejora continua, optimizando sus procesos, lo mismo que sus productos, para mantenerse competitivas.

Por lo tanto, la utilidad principal del trabajo final de graduación se orienta en ofrecer información fundamentada en la investigación, interpretación y análisis de datos recolectados a manera de recomendaciones, tanto para las Pymes como para los diversos lectores que comparten un interés común. Asimismo, esta investigación brinda recomendaciones útiles para las Pymes en temas de: conocimiento empresarial, tecnologías digitales, tipos de financiamiento, encadenamiento comercial y capacitación. Lo anterior, en función de la necesidad de mejora para las empresas, lo que puede generar, si se consideran las recomendaciones planteadas, un cambio positivo en estas.

Antecedentes

En este apartado se muestran tanto los antecedentes históricos y como los teóricos. Primero se detallan aspectos de las Pymes en Costa Rica, su evolución en el tiempo desde sus inicios, seguidamente, se describen puntos propios del tema de estudio sobre las capacidades empresariales y cómo han sido abordados en otros estudios.

Antecedentes Históricos

El surgimiento de las Pymes en Costa Rica se sitúa en el contexto de la economía desde la década de 1950, ya que, con la fundación de la Segunda República en 1949, el Estado costarricense adoptó una estrategia de desarrollo que buscaba la reducción de la mortalidad infantil y el analfabetismo, como también la promoción de la educación y el fortalecimiento de la economía nacional. Antes de 1950, el gobierno carecía de una visión clara sobre la cantidad y la estructura de las empresas existentes en el país, sin embargo, el censo de 1950, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) reveló que el sector comercio era ocupado por 8,030 empresas (Cousin 2020), marcando así el inicio del reconocimiento oficial de las Pymes como entidad económica vital dentro del territorio nacional.

No obstante, la consolidación de las Pymes se dio en 1959, debido a que en este año se establecieron mecanismos para la promoción, así como la protección de respectivas empresas (Cousin, 2020). Estos mecanismos mantuvieron la estabilidad económica y promovieron el crecimiento empresarial de las Pymes, lo que ayudó a la creación de empleo, la inclusión de sectores desfavorecidos y al impulso del desarrollo de la economía de Costa Rica. Sin embargo, este panorama positivo resultó afectado más adelante, cuando las Pymes enfrentan en las décadas 1970 y 1980, importantes desafíos económicos, donde, en palabras de Cousin (2020), la

implementación de los Programas de Ajuste Estructural (PAE), promovidos por el Banco Mundial, además del Fondo Monetario Internacional (FMI), resultaron en recortes de presupuestos, como también de una reestructuración de políticas dirigidas a las Pymes, dificultando su crecimiento empresarial en las décadas de 1970 y 1980.

Pero, a partir de la década de 1990, las Pymes experimentaron un notable crecimiento, gracias a la implementación de nuevas políticas económicas y de estrategias diseñadas para fortalecer su presencia en el mercado (Cousin, 2020), lo que contribuyó a crear un entorno favorable para el crecimiento y el desarrollo de las Pymes, permitiéndoles desempeñar un importante papel en la economía costarricense. Es así como las políticas económicas permitieron que las Pymes se consolidaran en el desarrollo económico de Costa Rica.

Este impulso se intensificó a partir de 2006, cuando las Pymes experimentaron un crecimiento significativo, esto según Cousin (2020), impulsado por la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de gestión que le permitieron mejorar su competitividad, además de expandirse a mercados internacionales. Esta evolución fortaleció su competitividad, consolidando su papel en la economía costarricense. Al enfocarse en la innovación, las Pymes han logrado adaptarse a las exigencias del mercado actual, incrementado, a su vez, la presencia tanto a nivel nacional como internacional.

Para el periodo entre 2010 y 2019, la economía costarricense mostró un crecimiento sostenido, con una tasa promedio de 3.76%. Este crecimiento fue impulsado principalmente por un aumento en las exportaciones, la expansión del consumo privado y la inversión bruta (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF], 2023), lo cual ayudó a la economía, además

de facilitar el crecimiento empresarial de las Pymes, mostrando la resiliencia y adaptabilidad de la economía costarricense.

No obstante, el escenario dio un giro a partir del año 2020 con la llegada de la pandemia del COVID-19, pues el descenso de los niveles de demanda y las restricciones asociadas a las actividades destinadas al control de la propagación del virus afectaron a las Pymes (CAF, 2023). Si bien las mismas medidas de restricciones eran indispensables para proteger la salud pública, esto llevó a las Pymes a enfrentar caídas en los niveles de ingresos y cierres permanentes.

Las Pymes comenzaron a recuperarse de la pandemia de COVID-19 en diferentes momentos, sin embargo, de manera general, la recuperación de la mayoría de las Pymes se empezó a observar a mediados del año 2021, tomando en consideración la disminución de restricciones y el aumento de la demanda. La lentitud de la reapertura de negocios, como también de los espacios cerrados de todo el país, hizo posible que muchas Pymes pudieran recuperar y acostumbrarse a la nueva normalidad.

Antecedentes Teóricos

La evolución del desarrollo de las capacidades empresariales a través de la historia ha sido influenciada por diversos factores, como el tecnológico, económico y social, que han logrado que las empresas cambien su manera de operar durante los años, además, estas han evolucionado desde la antigüedad. Un punto a destacar en la historia que las marca es la Revolución Industrial, puesto que, generó grandes cambios tecnológicos sustituyendo la mano de obra humana por artefactos tecnológicos, lo cual hasta la actualidad sigue en aumento.

En relación con lo anterior, las competencias laborales tienen un papel de importancia en el establecimiento y desarrollo de las Pymes, ya que, según Verdesoto et al. (2022), las competencias ayudan a la identificación de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes para obtener un buen desempeño en la gestión empresarial. Por lo que deben ser desarrolladas de manera paulatina para lograr un mejor desempeño, además de un incremento en la sostenibilidad, eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Por su parte, el uso de la tecnología repercute en el desarrollo de las empresas, pues, como lo indica González (2021), la digitalización ofrece oportunidades, sin embargo, amenaza a las empresas que no logran adaptarse. Esto se observa en el mercado, debido a que las Pymes que no poseen herramientas tecnológicas adecuadas a sus procesos comerciales tienden a progresar de forma lenta o desaparecen del mercado durante el proceso.

Ahora bien, las Pymes han tenido relevancia en los últimos años en la economía de los países, pues aumentan la cantidad de empleos, la producción y el bienestar general de la población y, por ende, es necesario que las personas que tienen una pyme posean el conocimiento sobre los tipos de financiamiento, ya que, como lo menciona Parada (2007), el crédito es fundamental para que una organización se pueda desarrollar de una manera adecuada, pero debido a la falta de éste, las personas deciden no realizar la actividad, sea por los trámites, la falta de acceso estos o por las tasas de intereses. Por consiguiente, para que un país tenga una mejor economía debe de implementar planes estructurados de préstamos dedicados a las Pymes, promoviendo su desarrollo, pero es necesario que los individuos interesados busquen maneras para informarse e identifiquen las mejores opciones disponibles.

Otro punto por mejorar para las Pymes es la falta de capacitación de los empresarios en determinadas áreas lo que provoca que muchas organizaciones dejen de ser productivas, donde, de acuerdo con Parada (2007), las empresas tienen problemas calculando los costos, no manejan adecuadamente el mercadeo, tienen una escasa gestión estratégica de corto, mediano y largo plazo. Por ende, las empresas pueden perder rentabilidad, dejan de captar clientes, además de que no tienen un plan de acción que les permita tomar mejores decisiones, por lo que es necesario brindar capacitaciones, factor que se ha promovido en los últimos años.

Aunado a la necesidad de capacitación, los encadenamientos o vínculos comerciales van de la mano, los cuales fortalecen el desarrollo de las Pymes en el país, puesto que facilitan la conexión entre empresarios. Un ejemplo de esto es la acción conjunta del MEIC con la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) para concretar ruedas comerciales entre Pymes y grandes empresas, por medio de las cuales se generan relaciones comerciales, de forma tal que se propicia el acercamiento hacia nuevos clientes por la combinación de estrategias empresariales, a fin de incrementar las ganancias de las partes involucradas.

De acuerdo con el informe de evaluación física y financiera de la ejecución del presupuesto 2023, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2024), en el país se encuentran los Centros Integrales de Desarrollo Empresarial (CIDE), que asesoran a las Pymes, buscándoles un mercado para posicionar sus productos, haciendo las pequeñas y medianas empresas puedan focalizar sus propuestas de valor a clientes que representen una ganancia creciente, por tanto, existen opciones para que las Pymes potencien las capacidades empresariales, a fin de que se aumente su permanencia en el mercado.

Problemática y su Importancia

Las Pymes en Costa Rica dejan de existir después de un periodo de tiempo, lo que puede estar asociado a la falta de capacidades empresariales, ya que estas son necesarias para que una pyme pueda permanecer, por lo que es relevante que se conozca cuáles poseen las Pymes e identificar las que se carece para poder sugerir recomendaciones.

Además, las alianzas empresariales son necesarias para que las organizaciones se puedan apoyar las unas a las otras, las Pymes en su mayoría carecen de esas alianzas que les permiten un mejor desenvolvimiento en el mercado, por lo que es necesario que sepan qué empresas para poder funcionar como aliados comerciales que les permita aumentar los clientes.

Para una empresa es relevante el financiamiento, por lo que, las Pymes, en su mayoría surgen como un emprendimiento donde sus propietarios son quienes colocan el dinero para su funcionamiento, lo que se puede deber a que no se tiene el conocimiento necesario de cuáles son las organizaciones que brindan créditos a este tipo de empresas, por lo que es necesario conocer sobre los diversos tipos de financiamientos que poseen las Pymes.

¿Cuál es el nivel de desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes del sector terciario correspondiente a actividades del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón y qué implementaciones de mejora administrativa utilizan para fijar su permanencia en el mercado?

Interrogantes de la Investigación

Para solucionar el problema de la investigación se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de capacidad empresarial de las Pymes en el sector económico terciario del comercio de bienes y servicios?
2. ¿Cuál es la información que poseen las Pymes sobre las alianzas empresariales a las que pueden acceder?
3. ¿Cuál es el nivel de capacitación en relación con las alianzas empresariales y encadenamiento comercial que poseen las Pymes para su crecimiento en el mercado?
4. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen las Pymes en relación con los tipos de financiamientos existentes?
5. ¿Cuáles son los principales tipos de financiamiento que utilizan las Pymes?
6. ¿Qué estrategias empresariales implementan las Pymes para fijar su permanencia en el mercado?
7. ¿Cuáles herramientas tecnológicas utilizan las Pymes que les permite estar a la vanguardia en el mercado?

Objetivos de la Investigación

En este apartado se presenta el objetivo general y los específicos, el primero orientado sobre las capacidades empresariales y el segundo abarca, de manera concreta, las diversas capacidades que deben de tener las Pymes tales como las empresariales, alianzas y encadenamientos comerciales, conocimiento sobre tipos de financiamientos, entre otros.

Objetivo General

Evaluar el desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes del sector terciario correspondiente a actividades del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón, mediante estrategias de mejora administrativa que permitan su permanencia en el mercado, en el periodo 2022-2024.

Objetivos Específicos

Identificar el nivel de capacidades empresariales de las Pymes, por medio de su desarrollo en el mercado actual, para la optimización de sus operaciones.

Determinar la información que poseen las Pymes sobre las alianzas empresariales, encadenamiento comercial y capacitación, por medio de sus experiencias identificando opciones de apoyo que le permitan a las Pymes su crecimiento

Describir el grado de comprensión de las Pymes sobre los tipos de financiamiento existentes, mediante el sondeo de casos dentro del comercio, para la obtención de un panorama realista referente a opciones de crédito.

Sugerir recomendaciones a las Pymes, mediante el uso de estrategias empresariales y herramientas tecnológicas, que les permitan estar actualizadas, además de permanencia en el mercado.

Viabilidad

Antes de la puesta en marcha de un proyecto es importante conocer su viabilidad o factibilidad, de esta manera se puede conocer si es posible la correcta realización de este. En relación con lo anterior, conviene considerar diversos factores para determinar la viabilidad del proyecto, entre estos: tiempo, es decir, que el proyecto se pueda realizar según los parámetros de tiempo previstos, disponibilidad de la información; se debe determinar si existe la información

para sustentar el proyecto con datos sea de las empresas a las cuales se investiga como de la información disponible en redes sociales, páginas web, literatura, entre otros.

Se determina que el proyecto es viable, es decir, posible de realizarse, debido a que, según los factores determinantes para la correcta realización de este, por ejemplo: el tiempo, sí se cuenta con el tiempo necesario para lograr culminar el proyecto de manera exitosa. Tal y como se plantea en el plan de estudios de la licenciatura y así lograr desarrollar los objetivos de la investigación. Por otro lado, sí se cuenta con la información disponible para sustentar la investigación, tanto de información propia de las Pymes como de recursos en internet.

Limitaciones

El tiempo para elaborar el estudio se acortó considerablemente en comparación con años anteriores, lo que provoca que se deba hacer el trabajo en un menor tiempo sin perder la calidad de la investigación, lo que representa que el tiempo sea un recurso valioso y a la vez escaso.

La licenciatura que se inicia lleva un plan de estudios nuevo, por lo que no se tiene un registro de cómo hacerlo, por lo cual se deben cursar todas las asignaturas de un semestre más el trabajo final de graduación, lo que implica que la carga académica sea mayor.

Ahora, Pérez Zeledón es un cantón con diversas Pymes, como también extenso, lo que ocasiona que las empresas a entrevistar se vuelvan una cantidad considerable, de igual manera, que se deba trasladar a diversos lugares del cantón para poder obtener la información requerida para que la investigación sea exitosa y se puedan obtener los resultados esperados.

Alcances

Esta investigación se enfoca en evaluar las capacidades empresariales de las Pymes en el cantón de Pérez Zeledón durante el periodo 2022-2024. En primer lugar, el estudio busca identificar el nivel de conocimiento empresarial de estas Pymes al inicio de su gestión, permitiendo así detectar las brechas en habilidades y competencias esenciales para una gestión efectiva. A partir de esto, se pueden ofrecer recomendaciones específicas dirigidas a mejorar el acceso de las Pymes, lo que resulta fundamental para su desarrollo y sostenibilidad en un entorno competitivo.

Asimismo, se analiza el empleo de herramientas tecnológicas y su impacto en la eficiencia operativa, así como las opciones de financiamiento utilizadas para mantener o expandir las operaciones. En el sector tecnológico, el estudio del uso de estas herramientas por parte de las Pymes permite documentar la brecha existente en materia de adopción tecnológica. Igualmente, un análisis de opciones de financiamiento permite la detección de formas y oportunidades para que las Pymes sean más competitivas en el mercado.

El estudio busca contribuir al desarrollo económico de la región, así como del país, fortaleciendo las capacidades empresariales de las Pymes para potenciar la generación de empleo junto con el bienestar social, pues se ofrecen recomendaciones dirigidas al financiamiento. Además de la capacitación, se tiene como fin ayudar a que estas empresas aseguren la permanencia y crecimiento en el mercado, incluso en tiempos económicos difíciles.

Capítulo II: Marco Teórico

Marco Referencial

El presente capítulo de marco teórico se divide en dos: el marco referencial y el marco teórico. En el primero se abordan puntos sobre las características que poseen el territorio donde se realizó el estudio, primero de la Región Brunca, posteriormente, del cantón de Pérez Zeledón. También se aborda la evolución del comercio en Costa Rica, aportes del sector comercio a la economía, y Pymes del sector comercio tanto de Costa Rica como de Pérez Zeledón.

Características de la Región Brunca

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG] (2021), el territorio total que abarca la región brunca es de 9,528.44 kilómetros cuadrados ocupando el 18,6 % del total del territorio nacional, conformado por seis cantones, Pérez Zeledón, en la provincia de San José, y Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito y Corredores, en la provincia de Puntarenas. De acuerdo con el Consejo Nacional de Rectores [CONARE] (2022), la población de la Región Brunca es cercana a 370 000 habitantes, equivalente al 7,6 % de la población del país. Gracias al relieve montañoso y las condiciones climáticas de la zona, esta posee un gran potencial hídrico, este aspecto es esencial para las diversas actividades productivas como la producción agropecuaria, hidroeléctrica, el turismo y la acuicultura a lo largo de toda la región.

Características del Cantón de Pérez Zeledón

Es uno de los cantones más grandes de la provincia de San José, en el que se desarrollan distintas actividades económicas del sector primario, secundario y terciario. Posee también características que ayudan a la comunicación entre diversos lugares del país como lo menciona la Municipalidad de Pérez Zeledón (s.f.), Pérez Zeledón es un puente que comunica a la capital de Costa Rica con la Zona Sur, lo que ha impulsado que sus actividades económicas aumenten.

Entre estas actividades se encuentran: la siembra de caña de azúcar, café, banano, la crianza de ganado porcino, como también ganado vacuno para lechería y engorde; resaltan sus diversas entidades financieras. Por último, destaca por sus zonas turísticas como el Parque Nacional Chirripó. Lo anterior sirve para visualizar la cantidad considerable de población que tiene el cantón, para lo cual se muestra la siguiente tabla.

Tabla 1*Población de Pérez Zeledón*

Cantones	Hombres	Mujeres	Total
San Isidro de El General	21 358	23 969	45 327
El General	3 137	3 236	6 373
Daniel Flores	16 148	17 389	33 537
Rivas	3 306	3 285	6 591
San Pedro	4 487	4 615	9 102
Platanares	3 665	3 538	7 203
Pejibaye	4 038	3 957	7 995
Cajón	4 229	4 313	8 542
Barú	1 212	1 181	2 393
Río Nuevo	1 574	1 487	3 061
Páramo	2 235	2 175	4 410
Total	65 389	69 145	134 534

Nota. Datos obtenidos del INEC del censo 2011.

Como se muestra en la tabla 1, la cantidad de población Pérez Zeledón es elevada, lo cual ha influido para el crecimiento económico que este ha tenido en los últimos años. El distrito de San Isidro de El General es donde se concentra la mayor cantidad de población, siendo el

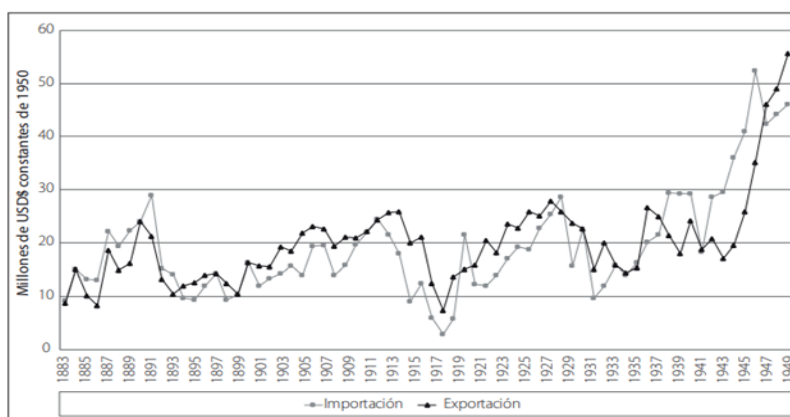
22.47% del total, de igual manera, es el mayor distrito con actividades económicas. Por otro lado, es notable la cantidad de mujeres.

Evolución del Sector Comercio en Costa Rica

El comercio en Costa Rica inició hace ya siglos atrás, donde, según León y Peters (2019), la apertura histórica de la economía costarricense se da con el comercio externo como fuente de suministro de diferentes tipos de bienes, incluso considerando el reducido tamaño de la economía y la gran imposibilidad que tenía para autoabastecerse en productos manufacturados, inicia su auge por medio de las importaciones, las cuales dependían del nivel de exportación para obtener las divisas con las que se debían pagar. Como se muestra en la figura 1, el comercio ha tenido una gran evolución en la historia.

Figura 1

Evolución de la importación y exportación en dólares constantes (1883-1950)



Nota. La figura representa una línea del tiempo desde 1883 hasta 1949 sobre la evolución en el mercado que se ha registrado por importaciones y exportaciones en dólares (León y Peters, 2019).

En esta línea histórica se muestra cómo fue la evolución de la importación y la exportación comercial en un periodo desde 1883 hasta 1949 en Costa Rica. Así, de 1883 a 1897 rigieron altos precios del café y del banano, que estaban en un crecimiento muy acelerado en términos per cápita. Posteriormente, se nota una gran caída de 1914 a 1918, pues el principal motivo fueron las altas y bajas de la crisis de los precios internacionales del café, que afectó en gran manera el comercio costarricense, dado a que el café fue un pilar fundamental para el comercio del país. Aunado a ello, para estas fechas se suscitó la Primera Guerra mundial, que afectó en sobremanera manera el comercio internacional.

De acuerdo con León y Peters (2019), se nota una gran mejoría, sin embargo, vuelve a caer para el periodo de 1929 y 1930, lo que se conoce como la depresión del 29 y la crisis de los 30. Luego se evidencian altibajos, pero se mantiene en subida hasta el periodo de 1939 a 1945 con la Segunda Guerra mundial y el cierre de los mercados europeos. Ahora bien, el comercio cayó en gran medida al finalizar esta guerra en 1945, donde, a su vez, empezaron a aumentar las exportaciones e importaciones.

Como se observa, la evolución del comercio en Costa Rica ha sido un proceso que ha conllevado diversas etapas para lograr la transformación económica. Y es desde la época precolombina se inicia el proceso de evolución del comercio hasta el día de hoy, es decir, fue necesario pasar por muchos procesos para poder llegar a lo que hoy en día se conoce como comercio y que este ha llegado incluso a vincularse en otros países.

Si bien es cierto, el sector comercio ha tenido evolución, pero también ha presentado grandes desafíos como, por ejemplo, la adaptación a los cambios en el consumo global y la mejora en la infraestructura logística. Respecto a esto, Costa Rica continúa en un arduo trabajo

para fortalecer las exportaciones a otros países y sigue incursionando en prácticas comerciales para consolidarse en el comercio internacional.

Aporte del Sector Comercio a la Economía Nacional

Según el CONARE (2022), en el periodo 2015-2020, la población dependía en gran medida del sector agropecuario y de comercio, donde, del total de ingresos laborales en la región, un 63 % provenía de empleos del sector privado, con un salario promedio de 250.000 colones, y el restante 37 % del sector público, con un promedio un poco menor a 800.000 colones. De acuerdo con este estudio, más de la mitad de los ingresos laborales de la actividad agrícola de la Región Brunca proceden de tres productos: el café, la piña y la palma, cerca de una quinta parte cada uno. No obstante, después de la agrícola, le siguen las actividades de cría de ganado, ubicándose en toda la zona, además de cultivo de frijol, otras hortalizas y tubérculos.

Pymes del Sector Comercio en Costa Rica

Las Pymes en Costa Rica desempeñan una participación en la economía nacional, en la que se encuentran representadas en la industria, el comercio, los servicios y las tecnologías de la información, tanto como fuentes de trabajos, como también contribuyen al desarrollo económico y social del país. Con esto, el MEIC es la entidad rectora encargada de la coordinación de acciones para el desarrollo de las Pymes en el país, donde, mediante de diversas iniciativas, programas, busca fomentar el crecimiento y fortalecimiento de estas empresas, reconociendo el papel esencial de estas en la economía.

Según el MEIC (2013), para definir el tamaño de las Pymes, este se realiza con base en la variable del empleo, variable de importancia para la consolidación estadística de distintas

páginas institucionales. Sin embargo, para solventar que se utilice solo la variable de empleo, se ha decidido ampliar el rango de la cantidad de empleados para una clasificación más precisa y representativa de las Pymes. De donde se sigue que las empresas que cuentan con 15 trabajadores o menos se definen como microempresas. Las que tienen entre 16-30 empleados se consideran pequeñas empresas. Por otro lado, si el número de empleados oscila entre 31-100, se clasifican como medianas empresas. Y las empresas que emplean a más de 100 personas se consideran grandes empresas. Esta ampliación permite una mejor categorización y comprensión de las Pymes, lo que facilita la implementación de políticas y programas de apoyo que respondan de manera efectiva a las necesidades específicas de cada empresa.

Tabla 2

Distribución porcentual de las Pymes por provincia y tamaño, en diciembre 2024

Provincias	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Alajuela	16,38%	1,66%	0,11%	18,16%
Cartago	8,38%	0,83%	0,04%	9,25%
Guanacaste	5,98%	0,43%	0,01%	6,41%
Heredia	10,29%	1,03%	0,05%	11,36%
Limón	3,95%	0,37%	0,01%	4,33%
Puntarenas	4,93%	0,44%	0,01%	5,38%
San José	40,17%	4,71%	0,23%	45,11%
Total	90,08%	9,47%	0,45%	100,00%

Nota. MEIC (2025).

En la tabla 2 se observa la distribución de las empresas por provincia y tamaño en Costa Rica. San José destaca notablemente, albergando el 45,11 % del total de empresas, con una predominancia de microempresas de un 40,17 %. Alajuela y Heredia siguen en importancia, con un 18,16 % y 11,36 % respectivamente, también dominadas por microempresas. Las provincias de Cartago, Guanacaste, Limón y Puntarenas presentan una menor concentración de empresas, siendo Cartago la más significativa entre ellas con un 9,25 %. Esta distribución refleja la centralización empresarial en San José y la predominancia de microempresas en el panorama empresarial costarricense.

Ahora, las Pymes en Costa Rica son generadoras de un 34 % de empleo, lo que aporta un 35,7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (MEIC, 2024). Esta afirmación destaca la importancia de las Pymes en la economía costarricense, lo cual demuestra que, aunque estas son pequeñas en comparación a las grandes corporaciones, estas empresas tienen un considerable efecto en la estabilidad y el crecimiento económico nacional. Abarcando empresas de diversos sectores como del área de servicios, comercio, tecnología y manufactura, con impacto en la diversificación de la economía, desarrollo y reducción de la pobreza en el país.

Las Pymes del sector comercio desempeñan un papel fundamental en la economía nacional, pues contribuyen al empleo y al PIB. Según datos de la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (ENAMEH) 2023 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024), se estima que existen 394,540 microempresas en el país, en el que el sector de servicios cuenta con la mayor concentración con un 48,1 %, seguido por el comercio, que concentra un 20,1 %, industria tiene el 19,4 % y el sector agropecuario el 12,3 % de las microempresas de todo el país. Como se determinó, el sector comercio es especialmente destacado, debido a que es el segundo sector de actividad económica más representativo del país, con respecto a las microempresas.

Pymes del Sector Comercio en Pérez Zeledón

De acuerdo con el MEIC (2025), la mayor cantidad de Pymes se encuentran en la provincia de San José. Por un lado, el cantón con mayor concentración de empresas es el cantón de San José, con el 32,28 % en relación con los demás cantones de la provincia, por otro lado, Pérez Zeledón posee el 6,54 %. En la tabla 3 se visualiza la distribución de manera porcentual de las empresas por cantón y tamaño de la provincia de San José, Costa Rica.

Tabla 3*Distribución porcentual de las empresas por cantón y tamaño, en el 2024*

Cantón	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Acosta	0,31%	0,00%	0,00%	0,31%
Alajuelita	1,08%	0,04%	0,00%	1,12%
Aserrí	1,22%	0,07%	0,01%	1,29%
Curridabat	6,27%	0,84%	0,05%	7,16%
Desamparados	6,28%	0,41%	0,04%	6,73%
Dota	0,22%	0,01%	0,00%	0,23%
Escazú	8,15%	1,21%	0,06%	9,42%
Goicoechea	6,53%	0,67%	0,01%	7,21%
León Cortés	0,29%	0,01%	0,00%	0,30%
Montes de Oca	6,97%	0,80%	0,05%	7,83%
Mora	1,12%	0,09%	0,00%	1,21%
Moravia	3,68%	0,34%	0,01%	4,02%
Pérez Zeledón	6,06%	0,47%	0,02%	6,54%
Puriscal	0,67%	0,04%	0,02%	0,73%
San José	27,96%	4,13%	0,19%	32,28%
Santa Ana	5,23%	0,68%	0,03%	5,95%

Cantón	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Tarrazú	0,67%	0,03%	0,00%	0,71%
Tibás	3,71%	0,48%	0,02%	4,21%
Turrubares	0,05%	0,00%	0,00%	0,05%
Vásquez de Coronado	2,56%	0,14%	0,00%	2,70%
Total	89,05%	10,45%	0,51%	100,00%

Nota. MEIC (2025)

De acuerdo con la Municipalidad de Pérez Zeledón (2025), Pérez Zeledón es un cantón ubicado en la Región Brunca de Costa Rica, caracterizado por una economía diversificada que incluye actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. El sector comercial ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, impulsado por la instalación de cooperativas financieras, bancos y diversas empresas tanto locales como de la meseta central.

En el cantón de Pérez Zeledón, las Pymes son fundamentales para el desarrollo económico local, puesto que generan empleo, así como oportunidades en diversos sectores productivos y económicos. Además, estas empresas representan una parte importante del desarrollo de la región, de acuerdo con Ortiz (2023), las Pymes locales han tenido un impulso a la innovación para mejorar su competitividad en el mercado, por medio de capacitaciones, asesorías y asistencia técnica, esto gracias al apoyo de la Universidad Nacional, Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca junto con el MEIC.

Tabla 4

Distribución por tamaño de las Pymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón

Tamaño	Total
Micro	396
Pequeña	31
Mediana	5
Total	432

Nota. MEIC, Analista S. Rojas (comunicación personal, 13 de enero de 2025).

Esta distribución indica que las microempresas representan la gran mayoría, constituyendo aproximadamente el 91.7 % del total de Pymes en el sector comercio en Pérez Zeledón. Las pequeñas empresas conforman el 7.2 %, mientras que las medianas representan el 1.1 %. El predominio de las micro es una característica común en muchas regiones y Pérez Zeledón no es la excepción. Del mismo modo, es importante destacar que las micro, a pesar de su tamaño, desempeñan un papel fundamental en la economía local, porque contribuyen directamente con el empleo y el desarrollo económico del cantón.

Marco Teórico

El desarrollo de las capacidades empresariales de las Pymes en el sector de Pérez Zeledón es fundamental para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad en el sector terciario del cantón. Estas empresas se han constituido en un pilar para el desarrollo de la economía local,

generando grandes cantidades de empleo, han agilizado el mercado y contribuido con la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo, las Pymes enfrentan muchos desafíos en la actualidad, como la poca capacitación empresarial, lo que produce que muchas empresas experimenten en terrenos desconocidos y llegando a condenarlas a una quiebra inminente. Asimismo, otro desafío es el acceso restringido a recursos financieros, pues muchas empresas lo que requieren es un apalancamiento para potenciar sus ventas o para ayudarles en momentos de crisis financieras, lo que les mejoraría su sostenibilidad en el mercado local.

Por tanto, este marco teórico tiene como objetivo analizar los principales enfoques, modelos y teorías relacionadas con el desarrollo de las capacidades de las Pymes, al igual que se definirán las variables principales que influyen al éxito y fracaso de las empresas del sector terciario, abordando temas como la gestión empresarial, el desarrollo de las competencias tecnológicas y la inclusión de estrategias para el desarrollo y eficiencia de las actividades en las Pymes de Pérez Zeledón.

¿Por qué las Capacidades Empresariales Ayudan a Fortalecer las Pymes?

Las capacidades empresariales son indispensables para la supervivencia de las Pymes, pues permiten que estas tengan un mejor desenvolvimiento en el mercado en que esta se encuentra. Asimismo, ayudan a encontrar oportunidades de crecimiento como financiamientos y alianzas empresariales, como lo menciona Valencia-Rodríguez (2019), las Pymes requieren de las capacidades empresariales, primeramente, para su supervivencia en el mercado, ya que en un mundo globalizado es necesario estar en constante innovación que les permita tener ventajas competitivas sobre otras empresas. También, el crecimiento de la organización es indispensable

para permanecer en el tiempo, por lo que las capacidades empresariales contribuyen en estos aspectos organizacionales.

Además, las capacidades empresariales son diversas: liderazgo, trabajo en equipo, planeación, servicio al cliente, tener conocimiento financiero y, de la misma manera, surgen otras más complejas como el *marketing*, el uso de tecnologías emergentes, innovación constante, por lo que, como lo expresa Acevedo y Albornoz (2018), las capacidades dinámicas son diferentes que las capacidades empresariales, esto en que las primeras se basan más en estrategias de innovación, mientras que las otras son capacidades más tradicionales, mencionando que las capacidades dinámicas buscan principalmente ventajas competitivas por medio de estrategias que se orientan a la toma de mejores decisiones con respecto al mercado.

De acuerdo con lo anterior, se puede interpretar que la capacidad dinámica surge como una capacidad empresarial basada en la innovación que busca mejorar las maneras en que las empresas ganan en el mercado, por lo que, entonces, se vuelve necesario poseer, tener y conocer esta información, como también saber analizarla y utilizarla para el bien de la organización, hacer nuevos productos que se ajusten a las necesidades de los clientes y adaptarse a los cambios del mercado.

En el mundo actual, la tecnología es un factor fundamental para que una empresa pueda realizar sus operaciones de una manera más eficiente y, por consiguiente, poder tener un lugar en el mercado, no obstante, es necesario que las actividades producto de las capacidades empresariales se realicen de manera idónea, tal y como lo mencionan Martínez y Espinosa (2017), las competencias empresariales funcionan para hacer una buena gestión de la organización, en la asignación de recursos y procesos productivos, pero se enfocan en la

tecnología como un punto fundamental, como una competencia aparte, pero se reconoce que los avances tecnológicos en creación e innovación no se pueden llevar solos, pues necesitan de competencias empresariales suficientes para el buen funcionamiento de la empresa.

Tipos de Capacidades Empresariales

Las empresas deben analizar cuáles son sus capacidades para entender las que presentan ventajas empresariales y cuáles necesitan atención para el mejoramiento continuo. A este propósito, Practicalteam (2015) indica que la capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene una entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido. Si bien es cierto, cada empresa es distinta, por lo que cada empresa tiene sus distintas capacidades y habrá capacidades en las que una empresa se desempeñe mejor que la otra.

Por esto, la necesidad de tener claridad de cuáles son las capacidades mejor desarrolladas a nivel empresarial puede brindar un mejor enfoque y sacar un mayor provecho de estas, como también, saber cuáles son aquellas capacidades que se ven deficientes en el proceso para que, mediante un análisis correcto, el seguimiento adecuado y la gestión necesaria, se puedan mejorar y convertir en capacidades eficientes para la empresa. Algunos ejemplos pueden ser: habilidades de gestión empresarial, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, comunicación y escucha, servicio al cliente, habilidades financieras, analíticas y de resolución de problemas.

De acuerdo con Kaufmann (2024), las capacidades empresariales de una organización se categorizan en tres tipos:

- Capacidades centrales: son cruciales para la cadena del valor principal de productos o servicios de la empresa.

- Capacidades de soporte: estas ayudan a que la empresa funcione sin ningún tipo de problema, pero no están vinculadas al valor del cliente.
- Capacidades estratégicas: estas sirven para desarrollar la estrategia de negocio, son esenciales para planificar e impulsan el cambio dentro de la empresa.

Estudios Sobre los Problemas de las Pymes

En este punto se detallan tres estudios que se realizaron a Pymes, para tener un acercamiento a las maneras que estas han utilizado para ayudarse con su funcionamiento, lo que ha permitido tener un panorama general de las capacidades empresariales que necesitan esta clase de organizaciones para un correcto desempeño en el mercado.

El primer estudio se enfoca en el Sistema Integrado de Gestión para micro, pequeñas y medianas empresas (Norma INTE 01-01-09:2013), que, como lo mencionan Méndez et al. (2016), está constituido por diez apartados: los objetivos, normas de referencia, términos, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora. Cada punto dentro de la norma explica a las Pymes que hacer en cada uno, para ello, se requiere que la empresa tenga la capacidad de constituir una estructura organizada. Por lo tanto, se puede determinar que el estudio busca una manera para que las Pymes puedan tener una guía que les facilite su buen funcionamiento.

Aunado a esto, es de relevancia conocer los resultados obtenidos en este estudio, Méndez et al. (2016) señalan que el implementar la norma sí genera beneficios para las organizaciones, pero hay problemas que se presentan debido a la falta de conocimientos técnicos sobre calidad, ambiente y gestión financiera. Por otro lado, lo más fácil de realizar por las Pymes es la gestión comercial porque abarca compras, ventas y producción. En el estudio sobre la Norma INTE 01-

01-09:2013 se observa que las Pymes no tienen la capacidad para realizarla, debido a que no es necesario para la supervivencia de esta, pues la mayor parte del tiempo sus actividades se enfocan en que la empresa funcione, por lo que dejan a un lado aspectos que creen no ser necesarios como realizar informes financieros para futuras decisiones o hacer presupuestos.

El segundo es un proyecto de graduación enfocado en la capacitación para mujeres en Goicochea para que adquirieran competencias tanto personales como empresariales, siguiendo a Alfaro (2021), las mujeres buscan maneras de ingresar al mercado empresarial, pero no subsisten por diversos motivos como falta de preparación o capacitación, por eso, se busca crear un módulo de capacitación con las capacidades básicas que deben tener para desenvolverse en el mercado y conseguir el resultado esperado. Igualmente, se consultó distintas fuentes de información y a personas expertas sobre el tema para que las capacitaciones fuesen adecuadas para la población.

Asimismo, es relevante conocer el desenlace de la investigación, ya que los resultados del módulo mostraron qué capacidades necesitan las mujeres para poder tener un mejor control de sus actividades, tal y como lo expresa Alfaro (2021), en este módulo de capacitación se muestra el liderazgo, negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, innovación, riesgos, oportunidades, gestión de tiempo, principio de la contabilidad, entre otros. Por lo tanto, se puede reconocer que la capacitación es un fundamental para que una empresa pueda funcionar adecuadamente, como también que las capacidades que se estas posean sean las óptimas para realizar las actividades. Un punto a destacar de este estudio es que una cantidad relevante de la población de Pérez Zeledón son mujeres, por lo que estos datos se pueden utilizar para ayudar a mujeres del cantón en sus actividades.

El tercer estudio trata sobre el financiamiento en las Pymes, que es un aspecto relevante para que se puedan desarrollar en el mercado y, de igual manera, que puedan competir con empresas más sólidas, donde, de acuerdo con Arce et al. (2023), en la actualidad es necesario para una organización su crecimiento, pero también deben considerar el impacto ambiental que provocan, por lo que se habla del capital semilla del programa crecimiento verde de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) para la empresa CEBASA. Así, este estudio se divide en tres aspectos: el programa de crecimiento verde, la sostenibilidad financiera de CEBASA S.A y el desarrollo financiero de esta.

Por tanto, el financiamiento para una empresa es necesario si quiere competir en el mercado actual, por lo que los resultados obtenidos del estudio sirven para identificar las ventajas de este tipo de financiamiento, como lo mencionan Arce et al. (2023), el programa tiene empresas fuertes que aseguran su funcionamiento en el mediano plazo, ha impulsado el desarrollo de trabajo y disminuir el impacto ambiental, por su parte CEBASA muestra capacidad para llevar el financiamiento, porque posee una buena liquidez para la deuda que implica el financiamiento. Con esto, la empresa puede implementar equipo que le ayudaría a tener una mejor logística, disminuyendo costos y tener un menor impacto medioambiental.

Como se evidencia, el financiamiento para toda empresa es necesario, puesto que permite su crecimiento porque hace que se desarrollen actividades más elaboradas que le permitan un aumento en las ganancias, siendo de relevancia para que las Pymes conozcan los tipos de financiamientos disponibles y que se les brinde la oportunidad de adquirir préstamos, permitiéndoles un crecimiento constante para una mejor inserción en el mercado.

Estrategias para Implementar las Capacidades Empresariales

Un conjunto de capacidades empresariales bien implementadas de manera estratégica puede llevar a que las Pymes se desarrollen en el ámbito comercial. De acuerdo con Alonso (2024) “Una estrategia empresarial es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización” (párr. 4), entonces, como estrategia principal, se puede iniciar por definir y tener claridad de la visión y la misión de la empresa, debido a que esto funcionará como una guía para poder tomar decisiones.

Otra estrategia fundamental es enfocarse en el desarrollo del talento humano, pues la capacitación continua del personal se relaciona directamente con el crecimiento de la empresa, pero si se habla de estrategias más específicas en el ámbito del desarrollo empresarial se pueden mencionar: reducción de precios, campañas publicitarias, canales de distribución, ampliar cartera de productos, fidelización y recompensas, alianzas estratégicas.

Por otro lado, es necesario la adopción de nuevas tecnologías, ya que al vivir en la era digital es necesario para las empresas que se implementen estrategias para la digitalización y transformación digital. También, la estrategia de evaluación de los resultados es necesaria para definir la correcta implementación de las capacidades empresariales. Asimismo, el desarrollo de alianzas estratégicas, porque estas contribuyen a que las Pymes puedan crecer y desarrollarse en el mercado de la mano con otras organizaciones.

Formas de Optimizar Operaciones

La optimización de las operaciones en una pyme es esencial para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la competitividad. Así, en Pérez Zeledón, las Pymes cuentan con diversos recursos para su desarrollo, donde, según la Cámara de Comercio, Turismo, Industria y

Agricultura de Pérez Zeledón (2022), esta entidad se ha unido al Plan de Digitalización de Pymes, lo que permitido a los microempresarios crear su propio sitio web de manera rápida, fácil y gratuita, facilitando su incursión en el comercio electrónico y mejorando su presencia en línea.

Además, de acuerdo con Picado (2024), el nuevo Centro de Desarrollo Empresarial del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), en Pérez Zeledón, ofrece apoyo a emprendimientos y Pymes de la Zona Sur del país. Este centro brinda asesorías en temas como finanzas, mercadeo, planes de negocios y redes sociales, contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento de las empresas locales.

De acuerdo con la Municipalidad de Pérez Zeledón (2021), esta también se ha sumado al Plan de Digitalización impulsado por la Organización de Estados Americanos (OEA) y la empresa tecnológica Kolau, lo que ha facilitado la creación de páginas web gratuitas para las Pymes del cantón en solo 15 minutos. Estas herramientas y recursos disponibles en Pérez Zeledón son fundamentales para que las Pymes optimicen sus operaciones, mejoren su eficiencia y aumenten su competitividad en el mercado actual.

Debilidades de las Pymes en la Actualidad

Las Pymes del sector comercio en Costa Rica enfrentan diversas debilidades que afectan su competitividad y sostenibilidad en el mercado actual. Según Gutiérrez (2024), las altas cargas sociales y los costos de formalización representan obstáculos para su desarrollo. Además, las empresas costarricenses señalan que estas cargas y costos elevados dificultan el crecimiento y su estabilidad. Otro desafío importante es el exceso de trámites burocráticos, pues el proceso de formalización, como también el de operación de las empresas está marcado por una burocracia extensa, lo que dificulta la agilidad y la eficiencia empresarial. Por lo que la necesidad de

simplificar y de digitalizar estos trámites es evidente para facilitar la creación y gestión de nuevos negocios.

También, el acceso limitado a financiamiento es una realidad para muchas Pymes, ya que enfrentan dificultades para acceder a fuentes de financiamiento adecuadas (Gutiérrez, 2024). Esto limita su capacidad de inversión y expansión. No en vano, la falta de historial crediticio y garantías suficientes son barreras que restringen el apoyo financiero necesario para su crecimiento.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Costa Rica [CCCR] (2023), la competencia desleal y el comercio ilícito representan una amenaza para las Pymes formales, llegando a afectar sus ingresos y participación en el mercado. La Cámara ha señalado la necesidad de combatir estas prácticas para proteger al sector formal y promover un entorno de competencia justa.

Otra debilidad para las Pymes es la falta de implementación de tecnologías es, puesto que, siguiendo a Gutiérrez (2024), la limitada incorporación de tecnologías digitales en los procesos comerciales reduce su eficiencia y capacidad de competir en un mercado cada vez más digitalizado, complementado a que la inversión en tecnología y capacitación en *marketing* digital se vuelven esenciales para mejorar la productividad y el alcance de las Pymes.

La CCCR (2023) recalca que la infraestructura y logística deficientes encarecen y dificultan las operaciones de las Pymes, especialmente en la distribución de productos y acceso a mercados más amplios, por lo que mejorar estas áreas ayuda a optimizar la cadena de suministro y reducir costos operativos.

No obstante, se intuye que la capacitación empresarial deficiente muestra la existencia de una carencia de programas de formación y acompañamiento empresarial que fortalezcan las habilidades de gestión, innovación y adaptación al mercado de los emprendedores (Gutiérrez, 2024). En definitiva, la inversión en capacitación es fundamental para el desarrollo sostenible de las Pymes.

Finalmente, el entorno económico y político inestable, con fluctuaciones económicas y cambios en las políticas públicas, genera incertidumbre y afecta la planificación y estabilidad de las Pymes (CCCR, 2023), por lo tanto, un entorno más predecible y políticas de apoyo consistentes son necesarios para fomentar la confianza, estabilidad y el crecimiento de este sector empresarial.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo se detallan los aspectos fundamentales que sirven de guía para el desarrollo de la investigación como lo son: el enfoque de la investigación, el alcance, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, diseño muestral, población de estudio, tipos de muestreo, tamaño de la muestra, selección y distribución de la muestra.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación sirve para fijar una dirección de cómo se abarca el proyecto en términos de análisis de la información. Asimismo, se reconocen dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Este último, a diferencia del primero, no ofrece datos cuantificables. Por tanto, para efectos de esta investigación se utilizó un enfoque mixto.

Aunado a lo anterior, el enfoque mixto consiste en la combinación de ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo, por lo que, tal y como lo expresan Hernández et al. (2014), la investigación mixta consiste en reunir el enfoque cualitativo y cuantitativo para obtener datos de ambos lo que lleva a obtener información más profunda del problema que se está investigando y dando una respuesta más certera del objeto de estudio. Así, para esta investigación se requirió este enfoque, puesto que, según la naturaleza del proyecto, era necesaria una dirección más general para complementar los datos numéricos con los hallazgos cualitativos, a fin de cumplir con el logro de los objetivos planteados.

Alcance de la Investigación

Uno de los aspectos relevantes en la metodología de la investigación es la definición del alcance, debido que este define la estrategia que se utiliza para desarrollar la información recolectada en el estudio. Para efectos del proyecto con enfoque mixto, se contempló la utilización de dos tipos de alcances:

El alcance descriptivo que describe diversas situaciones y contextos, como lo mencionan Galarza et al. (2023), mide aspectos relevantes de la población estudiada, por lo que su fin es describir los puntos que se requieren de los grupos investigados y tener con ello una descripción detallada del objeto de estudio. En esta investigación se eligió el alcance descriptivo porque las Pymes no suelen tener conocimiento de las capacidades empresariales, las alianzas empresariales y las maneras de financiación, por lo que se buscó describir el conocimiento que poseen sobre estas.

El alcance explicativo, además de describir la información, brinda al lector una explicación más detallada de esta, como lo indican Galarza et al. (2023), este alcance hace un análisis profundo del objeto de estudio, por lo tanto, explica por qué sucede el fenómeno, establece una relación de causa-efecto, puesto que describe, explica y relaciona distintas variables que están dentro del estudio. En la investigación se utilizó este alcance, ya que, aparte de describir los aspectos del punto anterior, se buscó explicar las respuestas brindadas sobre puntos relevantes para que una organización compita en el mercado.

Fuentes de Información

En relación con las fuentes utilizadas para el proyecto de investigación, se identificaron fuentes primarias que consisten en que la información recolectada procediera de la población estudiada, es decir, directamente del objeto de estudio, ya que gran parte de la información recolectada fue por medio de la consulta a los propietarios de las Pymes y de los expertos en Pymes que se entrevista. También, se consultaron fuentes secundarias, que fue información que se obtuvo por medio de investigaciones realizadas por otras personas que se adecuan al tema investigado.

Por lo que las fuentes primarias pueden ser opiniones de expertos, también información de cuestionarios de la población estudiada. Y de las fuentes secundarias son información de libros, revistas y bases de datos (Ulate y Vargas, 2016). Para esta investigación, las fuentes primarias que se utilizan son las Pymes y los expertos MEIC, asimismo, FODEMIPYME, mientras que las fuentes secundarias son libros, revistas, tesis, etc.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son fundamentales para el desarrollo de un trabajo de investigación, debido a que estos facilitan el hallazgo de información de manera ordenada y documentada. La principal técnica de recolección de datos que se utiliza es la encuesta, la cual se aplica a la población de estudio para poder responder a las principales incógnitas determinadas por los objetivos de investigación. Además, otra técnica de recolección de datos es la aplicación de entrevistas a expertos para tener un punto de vista más amplio de los temas más técnicos y opiniones críticas de la investigación. Ahora, en cuanto a los instrumentos o herramientas de recolección de datos, el principal se ha convertido en el cuestionario, puesto que, según Cisneros et al. (2022), “este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis” (p. 14). Por lo que, con este instrumento, se puede adquirir información fundamental para el desarrollo y realización de los trabajos de investigación, como fue el caso de esta investigación.

Ahora, el medio por el que se aplicó este instrumento de recolección de datos fue la plataforma de LimeSurvey, que es muy útil para la implementación de cuestionarios vía web, además de que facilita la distribución con la población y no tiene costo, gracias a un acceso que brindó un funcionario de la Universidad, teniendo también esta una gran credibilidad en

comparación con otras plataformas para aplicar cuestionarios. Las entrevistas a expertos se hacen de manera virtual sincrónica por la plataforma de Google Meet.

Diseño Muestral

El diseño muestral es una etapa fundamental de la investigación, pues permite definir la metodología que se utiliza para resolver las incógnitas con respecto a la población de estudio, en esta investigación, las pequeñas y medianas empresas del sector terciario que se dedican al comercio de venta de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón. Según información brindada por la especialista y analista del MEIC, actualmente se encuentran registradas en condición de Pymes un total de 432 empresas, de estas 396 son categorizadas como micro empresas, 31 como pequeñas y únicamente 5 con el título de medianas empresas.

El tipo de muestreo elegido para la adquisición de fuentes primarias fue la muestra probabilística estratificada, según Hernández- Sampieri (2020), este compara la información adquirida entre diferentes categorías de población de estudio, donde hay minorías en un muestreo aleatorio y no se puede apreciar los resultados con claridad siendo opacados por los grupos mayoritarios, en este caso las empresas micro superan el 90 % de la población total de estudio, lo que pudo afectar los resultados adquiridos respecto a las empresas pequeñas y medianas.

Con una tasa de nivel de confianza de un 95 % y con un margen de error tolerado de 5 %, se determinó una muestra de 204 empresas, utilizada en los instrumentos de adquisición de datos, incluyendo las tres categorías de empresas.

Población de Estudio

La población objeto de estudio estuvo compuesta por todas las Pymes ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón, que se dedican a actividades comerciales dentro del sector terciario. Esta población es en específico las empresas cuya actividad principal está relacionada con la venta de bienes y servicios, incluyendo comercios al por mayor y al por menor, tienda de abarrotes, tiendas de ropa, ferreterías, entre otros. Cabe recordar que el cantón de Pérez Zeledón se encuentra situado en la provincia de San José, Costa Rica, y que alberga una variedad de comercios que contribuyen al desarrollo económico local, por lo que las Pymes de este sector son dinamizadoras de la economía, esto debido a que representan una parte de las fuentes de empleo y de la oferta de productos en la región.

Tipo de Muestreo

En esta investigación se seleccionó una muestra probabilística, la cual consiste en que, en una población de sujetos de estudios, estos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, asimismo, se eligió del tipo estratificada, como lo mencionan Hernández et al. (2014), que es cuando la muestra elegida se divide en grupos separados y de cada uno se elige una muestra separada, de acuerdo con la proporción de sujetos que poseen. En la investigación se eligió este tipo porque el cantón de Pérez Zeledón tiene 11 distritos y en cada uno no se tiene la misma muestra de la población, así que se optó por una muestra proporcional con base en la cantidad de Pymes del sector comercio que tenga el distrito.

Tamaño de la Muestra

Una vez definida la población y el tipo de muestreo que se llevó a cabo, se determina la muestra. Según Hernández et al. (2014): “la muestra es un subgrupo de la población, es decir se

puede pensar como un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto llamado población” (p. 175) En relación con lo anterior, el tamaño de la muestra es la cantidad de Pymes en estudio, donde esta solo representa parte de la población cuyas opiniones son de interés para los fines de la investigación.

Considerando que la población total de Pymes relacionadas en el sector comercio de Pérez Zeledón es de 432, estas se distribuyen por tamaño en:

- Micro empresa: 396
- Pequeña empresa: 31
- Mediana empresa: 5

Se toma esta cantidad total de población para conocer el tamaño de la muestra, para lo que se utilizó la calculadora de SurveyMonkey, en donde se colocó el tamaño de la población que fue 432 que corresponde a todas las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón, el nivel de confianza de 95 %, que indica cuánta confianza se tiene en que la población seleccione una respuesta dentro de un rango determinado y un margen de error de 5 %, que indica en qué medida se puede esperar que los resultados de la encuesta reflejan la opinión de la población general.

Figura 2

Calculadora para el tamaño de la muestra

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ
432

Nivel de confianza (%) ⓘ
95 ▼

Margen de error (%) ⓘ
5

Tamaño de la muestra
204

Nota. La figura 2 representa cómo, de manera electrónica, se puede realizar el cálculo de la muestra por medio de la calculadora SurveyMonkey con tres datos esenciales: el tamaño de la población, el nivel de confianza y el margen de error.

Para calcular la muestra, también existe otra una fórmula, cuyo resultado es el mismo, donde: N es el tamaño de la población (432), e es el margen de error (5%) y z es la puntuación que corresponde a la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media (196).

Figura 3

Fórmula cálculo de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Nota. Se muestra cómo se podría calcular la muestra mediante la fórmula, obteniendo el mismo resultado y con los mismos datos.

Selección y Distribución de la Muestra

Para la selección y distribución de la muestra, inicialmente es necesario identificar cuáles son todas las Pymes en el cantón de Pérez Zeledón, una vez identificadas, se procede a delimitar cuáles están activas (que son las que interesan para este trabajo). Posteriormente, se delimitan por actividad, ya que esta investigación se enfoca en el sector comercio, por lo cual se utilizan solo las actividades catalogadas en este sector. Por último, se selecciona por distrito para conocer cuál es la cantidad de Pymes que se deben de entrevistar por distrito.

En la tabla 4 se muestra información comparativa sobre las Pymes seleccionadas y cuál sería la cantidad representativa que se debe abarcar para cada distrito.

Figura 4*Comparativo de Pymes por distrito*

Muestra	204			
Población	432			
Distrito	PYMES sector comercio	Porcentaje representativo	Cantidad representativa	Redondeo
Barú	5	1%	2,361111111	2
Cajón	11	3%	5,194444444	5
Daniel Flores	81	19%	38,25	38
Páramo	4	1%	1,888888889	2
General	14	3%	6,611111111	7
Pejibaye	8	2%	3,777777778	4
Platanares	9	2%	4,25	4
Rio Nuevo	2	0%	0,944444444	1
Rivas	11	3%	5,194444444	5
San Isidro	285	66%	134,5833333	135
San Pedro	2	0%	0,944444444	1
TOTALES:	432	100%	204	204

Nota. MEIC (2025)

Por consiguiente, con base en los datos de la figura 4, se toma la cantidad de Pymes activas, registradas en sector comercio por distrito y se divide por la cantidad de la población para conocer de manera porcentual cuánto representa ese distrito en relación con la población. Luego, este porcentaje se multiplica por la muestra para conocer la cantidad representativa de Pymes que se debe de entrevistar por distrito. Por último, se redondea para definir a cuántas Pymes se les debe aplicar el cuestionario por distrito.

Cuadro de Variables

El presente cuadro de variables estudia el desarrollo de las Pymes del sector terciario mediante indicadores específicos, en los que la información se recopila mediante encuestas y entrevistas para obtener así un diagnóstico preciso y la información necesaria para responder a todas las incógnitas.

Tabla 5

Tabla de variables

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
1. Identificar el nivel de capacidad empresaria de las Pymes, por medio de su desarrollo en el mercado actual,	Pymes del sector económico terciario.	Las pequeñas y medianas empresas del sector terciario se dedican a actividades enfocadas en el comercio de bienes y servicios, como el comercio, transporte, turismo, educación, salud, entre otros, y tienen un impacto significativo en la economía debido a su capacidad de generar empleo y contribuir al PIB. (RuralCaja, 2023).	Porcentaje de Pymes que pertenecen al sector terciario.	Cuestionario (P.1)

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
para la optimización de sus operaciones.	Capacidades empresariales de las Pymes.	Las capacidades empresariales hacen referencia a la combinación de habilidades, recursos, conocimientos y estrategias que las Pymes aplican para mantenerse competitivas, adaptarse al entorno y gestionar su desarrollo de manera efectiva. (Cámara Valencia, 2025).	Porcentaje de conocimiento de capacidades empresariales.	Cuestionario (P.2,P.3) Entrevista Analistas MEIC (P.1, P.2)
2. Determinar la información que poseen las Pymes sobre las alianzas empresariales,	Información sobre alianzas empresariales.	Contar con información sobre alianzas permite a las Pymes identificar socios estratégicos y oportunidades de colaboración para crecer, innovar y acceder a nuevos mercados. (Cámara Valencia, 2025).	Nivel de participación en alianzas.	Cuestionario (P.10, P.11) Entrevista Analistas MEIC (P.3, P.4)
encadenamiento comercial	Encadenamiento comercial.	El encadenamiento comercial consiste en la cooperación entre empresas que, aunque pueden tener diferentes tamaños o giros,	Programas de encadenamiento	Cuestionario (P.12, P.13) Entrevista Analistas

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
y capacitación, por medio de sus experiencias identifican opciones de apoyo que le permitan a las Pymes su crecimiento		se articulan en una cadena de valor para generar productos o servicios con mayor valor agregado. (CEPAL, 2018).	implementados.	MEIC (P.5, P.6, P.7)
	Acceso a capacitación.	La capacitación continua mejora las habilidades del personal y la gestión empresarial, permitiendo a las Pymes adaptarse al mercado y ser más competitivas. (Cámara Valencia, 2025).	Programas de formación recibidos.	Cuestionario (P.14, P.15, P.16) Entrevistas Analistas MEIC (P.8, P.9)
3. Describir el grado de comprensión de las Pymes sobre los tipos de financiamiento	Tipos de financiamiento.	Son las diversas formas de financiamiento que se adaptan a las necesidades, entre ellas créditos bancarios, capital semilla, leasing o recursos propios, lo cual resulta clave para su funcionamiento y crecimiento. (Asesorapyme, 2017).	Porcentaje de conocimiento de las opciones de financiamiento.	Cuestionario (P.17)

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
existentes, mediante el sondeo de casos dentro del comercio, para la obtención de un panorama realista referente a opciones de crédito.	Opciones de crédito.	Las empresas cuentan con múltiples productos crediticios como líneas de crédito, préstamos a corto y largo plazo o factoring, ajustados según sus características y objetivos, facilitando la obtención de liquidez o inversión. (El País, 2022).	Nivel de uso de créditos disponibles.	Entrevista a Experto de Crédito (P.1, P.2)
	Instituciones financieras.	Son entidades que ofrecen a las Pymes productos como créditos, avales o asesoría, facilitando su acceso a recursos para crecer y sostenerse. (El País, 2022).	Nivel de conocimiento.	Cuestionario (P.18) Entrevista a Experto de Crédito (P.3, P.4, P.5)
4. Sugerir recomendaciones a las Pymes, mediante el uso de estrategias empresaria	Uso de estrategias empresariales.	Las estrategias empresariales son maneras de fijar objetivos claros, evaluar recursos y posicionarse de manera eficaz en el mercado mediante decisiones planificadas y orientadas al	Estrategias implementadas.	Cuestionario (P.4, P.5, P.6) Entrevista Analistas MEIC (P.10)

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
les y herramientas tecnológicas, que les permitan estar actualizadas, además de permanencia en el mercado		logro. (Cámara Valencia, 2025).		
	Permanencia en el mercado.	Implica que las Pymes se adapten, innoven y mantengan ventajas competitivas para sobrevivir y crecer en entornos cambiantes. (Advice Strategic Consultants, 2024).	Tiempo promedio de actividad empresarial.	Cuestionario (P.7) Entrevista Analistas MEIC (P.12)
	Utilización de herramientas tecnológicas.	La incorporación de tecnologías es la manera de las Pymes mejorar su productividad, automatizar procesos, reducir costos y adaptarse a las nuevas demandas del entorno digital. (El País, 2022).	Tecnologías aplicadas.	Cuestionario (P.8, P.9) Entrevista Analistas MEIC (P.11)

Escala de Calificación Para Medir el Conocimiento de las Pymes

Las escalas de calificación permiten darles una nota al nivel de conocimiento que poseen las Pymes sobre las diversas capacidades empresariales, la Universidad Estatal a Distancia [UNED] (s.f.) menciona que las escalas ayudan a medir diferentes rubros, ya sea conocimiento, comportamiento, habilidades, entre otros. Para este trabajo se utiliza como la evaluación final de las Pymes sobre el conocimiento de las capacidades empresariales, la cual se realiza con los porcentajes que se obtiene en el cuestionario, en la siguiente escala 0% al 20% un 1 de calificación del 21% al 40% un 2, del 41% al 60% un 3, del 61% al 80% un 4, y 81% al 100% un 5. El 1 significa muy poco conocimiento, el 2 poco conocimiento, el 3 regular, el 4 buen conocimiento, por último, el 5 mucho conocimiento

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios aplicados en 223 Pymes de todo el cantón de Pérez Zeledón, como también los resultados de las cuatro entrevistas, dos a expertos (analistas) de Pymes del MEIC y dos expertos en financiamiento del área de FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

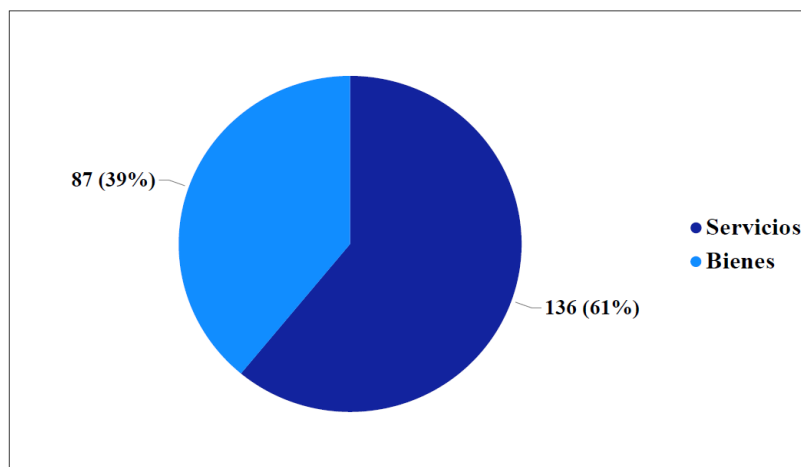
Objetivo 1

Variable 1. Pymes del Sector Económico Comercio Terciario

La siguiente figura se elaboró con base en la primera pregunta del módulo uno del cuestionario, en que se consultó sobre la categorización de las Pymes del sector comercio en dos categorías: bienes y servicios, dando respuesta a la primera variable de estudio.

Figura 5

Rama de categorización de actividad económica de Pymes ubicadas en el sector comercio de Pérez Zeledón



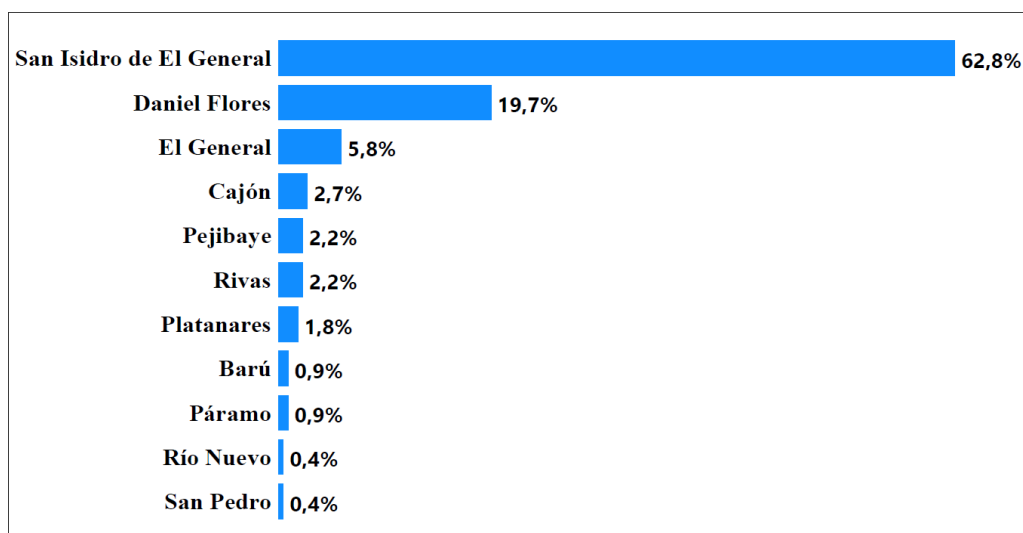
Como se observa en la figura 5, existe una mayor respuesta en la categoría de servicios para el cantón de Pérez Zeledón. La diferencia entre ambas categorías es bastante notoria, pues

de 223 respuestas recolectadas, 136 son Pymes del sector servicios, lo que, en términos porcentuales, corresponde a un 60,99 % y 87 respuestas, lo que representa un 39,01 %, son de la categoría bienes. Esto puede indicar que, según la muestra obtenida y el método estratificado elegido, existe en el cantón de Pérez Zeledón una predominancia de Pymes categorizadas como servicios.

La figura 6 surge de la última pregunta del módulo cuatro correspondiente a demografía, en el que se define el porcentaje de participación de cada distrito en relación con la ubicación de las Pymes del sector comercio, lo que responde también a la primera variable de estudio.

Figura 6

Distribución de Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón según distrito



En figura 6 es necesario destacar la notoria participación de Pymes del sector comercio ubicadas en el distrito de San Isidro de El General, con una diferencia del 43,1 %, por sobre el segundo puesto que lo obtiene el distrito de Daniel Flores. Además, es importante mencionar que los dos distritos con menor participación de Pymes son Río Nuevo y San Pedro con un 0,4 %

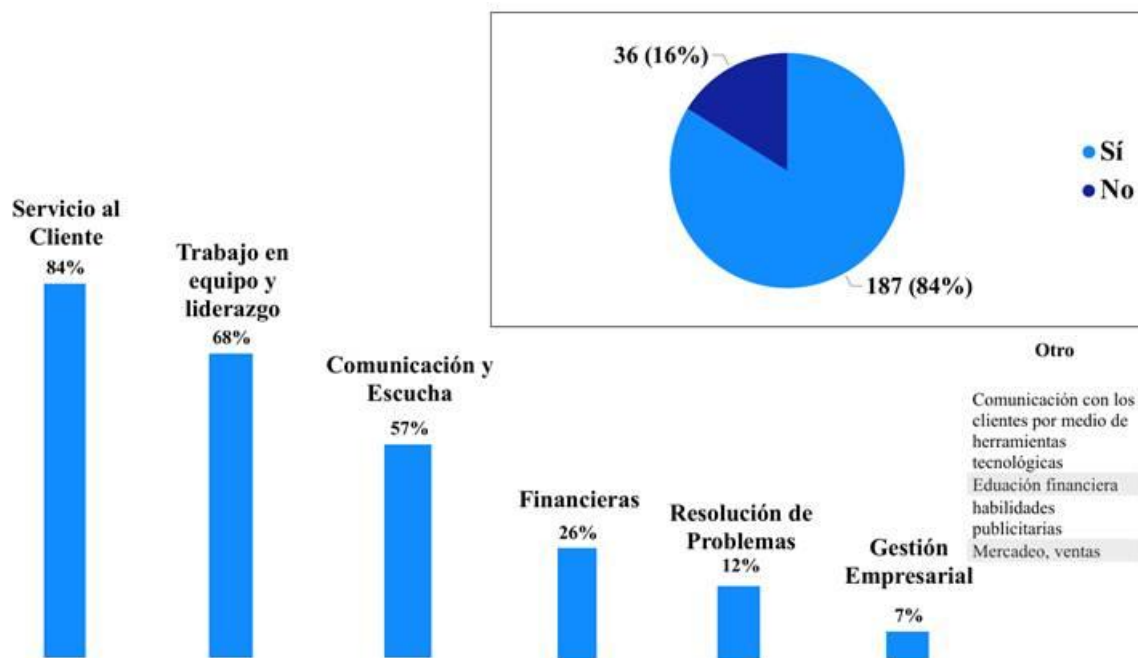
cada uno. Finalmente, se puede mencionar que la posible preferencia de las Pymes del sector comercio por los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores puede deberse a que son lugares céntricos y, de igual modo, con mucho tránsito de personas, lo que favorece en el comercio para estas empresas.

Variable 2. Capacidades Empresariales de las Pymes

La figura 7 presenta dos preguntas, la primera indaga sobre si las Pymes han implementado capacidades empresariales y la segunda representa cuáles capacidades han sido implementadas por las Pymes. Dentro de ámbito del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón, se puede observar un compromiso constante por parte de las Pymes con el desarrollo de la organización, debido a que un porcentaje de empresas han implementado capacidades empresariales, como se muestra en la figura 7, donde se destacan los porcentajes de implementación y cuáles capacidades fueron implementadas por las empresas.

Figura 7

Pymes que implementan capacidades empresariales en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



La figura 7 muestra un panorama positivo respecto a la implementación de capacidades empresariales en las Pymes del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón. Esto debido a que 84 % de las Pymes ha implementado al menos una de estas capacidades, evidenciando su voluntad de crecer y de mejorar. De este grupo de empresas, la capacidad más destacada es el servicio al cliente, con un 84 %; seguida por el liderazgo y el trabajo en equipo, con un 68 %. En conjunto, estos números indican que la mayoría de las Pymes dirige sus fuerzas hacia elevar su competitividad y la calidad de lo que ofrecen. Sin embargo, resulta particular que un 16 % todavía no haya incorporado ninguna capacidad empresarial, pues esta falta puede detener su sostenibilidad y dificultar su adaptación frente a un mercado que cambia a gran velocidad.

Este hallazgo se complementa con la entrevista realizada a expertos del MEIC, quienes aportaron una perspectiva cualitativa que refuerza los datos obtenidos, tal y como se observan en la tabla 6.

Tabla 6

Capacidades empresariales fundamentales

Pregunta 1 ¿Cuáles capacidades empresariales considera fundamentales para desarrollarse como pyme del sector comercio de Pérez Zeledón?

Respuesta 1 Para una empresa del sector comercio es fundamental tener conocimientos de los problemas no resueltos, las necesidades, gustos y preferencias del segmento de clientes al que se dirige, así como de las tendencias del mercado; además de una adecuada gestión de inventarios que evite faltantes y excesos de productos, gestión de datos y toma de decisiones basadas en estos, considerando proyecciones, tendencias, estadísticas, presupuestos, estados financieros, etc.; también es importante la presencia digital que apoye e impulse la promoción y venta de productos en los puntos de venta físicos teniendo una integración de ambos canales.

Respuesta 2 Conocer un modelo de negocios para saber cómo actuar en el mercado independientemente de su tamaño, planeamiento, creación de redes, control adecuado de los inventarios, contabilidad, mercadeo, marketing digital, controles operativos.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Como se aprecia en la tabla 6, ambos expertos coinciden en la importancia de capacidades como el conocimiento del cliente, la gestión de inventarios, la toma de decisiones basada en datos y la presencia digital. Estas competencias coinciden con las áreas prioritarias

identificadas en la figura 7. Asimismo, los expertos destacan otras habilidades fundamentales como el conocimiento del modelo de negocio, el *marketing* digital y el control operativo, capacidades que pueden no estar entre las más implementadas, pero que representan oportunidades de mejora.

Por otro lado, cuando se les consultó por las capacidades más comunes, los expertos mencionaron ejemplos puntuales como se puede ver en la tabla 7.

Tabla 7

Capacidades empresariales más comunes

Pregunta 2	¿Qué capacidades empresariales son más comunes en las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	Es importante aclarar que desde el MEIC no se han realizado estudios en este ámbito, si conozco el caso de una ferretería que utiliza Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP) Business One y que le ha sido muy útil en el manejo administrativo y de inventarios.
Respuesta 2	El modelo de negocios, si bien muchas empresas no lo conocen del todo si tienen la idea principal de cómo funciona.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Tal y como se aprecia en la tabla 7, los expertos subrayan como ejemplo el uso de sistemas de planificación de recursos empresariales, lo que evidencia que ciertas empresas están dando pasos hacia una mayor tecnificación en su gestión. También, señalan que, aunque no todas las Pymes dominan formalmente el concepto de modelo de negocio, muchas lo aplican de forma

empírica. Esto coincide con el hallazgo de que, si bien se ha avanzado en la implementación de ciertas capacidades, aún existe un margen considerable para fortalecer áreas técnicas y estratégicas más profundas, como la planificación empresarial y la transformación digital.

Con esto, tanto la información cuantitativa de la figura como el análisis cualitativo de los expertos permiten deducir que las Pymes en Pérez Zeledón muestran una tendencia positiva en la implementación de capacidades empresariales. No obstante, revelan la necesidad de continuar promoviendo herramientas de formación, acceso a tecnologías, también, asesoría técnica que le permita avanzar hacia una gestión empresarial mucho más integral y competitiva en el mediano y largo plazo.

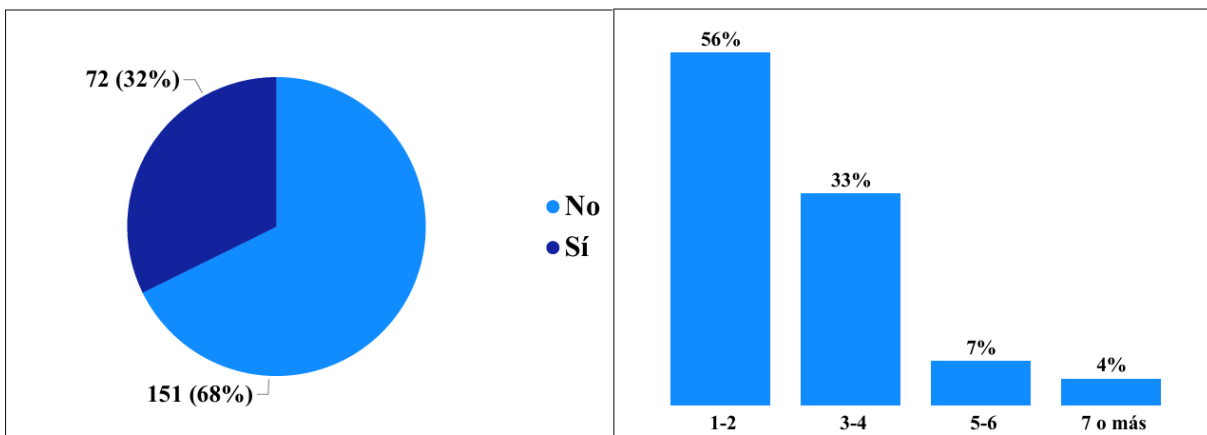
Objetivo 2

Variable 1. Alianzas Empresariales

Fortalecer las alianzas entre las pequeñas y medianas empresas sigue siendo necesario para que esas firmas crezcan y puedan para afrontar los desafíos empresariales futuros. Dicho esto, en sectores como el comercio de bienes y servicios, un acuerdo permite la apertura a mercados nuevos, compartir saberes y recursos, determinar costos comunes y promover la innovación entre empresas. Por esto, para los fines de esta investigación resulta fundamental medir cómo se articulan las Pymes en Pérez Zeledón con otras empresas e instituciones del contexto local. La figura 8 determina las respuestas de dos preguntas centrales, las cuales fueron 1) si las Pymes poseen alguna alianza comercial y 2) con cuántas empresas tienen alianzas comerciales.

Figura 8

Pymes que poseen alianzas comerciales en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



La figura 8 revela que solo un 32 % de las Pymes han establecido alianzas comerciales, mientras que un amplio 68 % no cuenta con ninguna. Esta falta de colaboración representa una debilidad dentro del contexto empresarial local, lo que impide que muchas empresas puedan beneficiarse de economías de escala, procesos compartidos o acceso a redes de distribución más eficientes. Además, el análisis sobre el número de alianzas muestra que mantienen vínculos bastante limitados, donde se observa que el 56 % de las Pymes solo ha creado una o dos asociaciones y apenas el 4 % ha sobrepasado siete.

Este patrón refleja una concepción limitada de las alianzas estratégicas, reduciéndolas con frecuencia a meras interacciones operativas sin un enfoque integral. A continuación, los expertos del MEIC opinan sobre las siete alianzas empresariales

Tabla 8*Alianzas empresariales necesarias para el crecimiento*

Pregunta 3	¿Considera que las alianzas empresariales son necesarias para el crecimiento de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?, ¿por qué?
-------------------	---

Respuesta 1	Las alianzas son fundamentales para las empresas de todos los sectores, ya que intervienen en todos los procesos de la cadena de valor y entre más eficiente sea la empresa en su gestión podrá tener mayores ventajas competitivas para su crecimiento.
-------------	--

Respuesta 2	Sí, en el entorno macro ayuda mucho, es una estrategia clave para reducir riesgos, aumentar las ganancias, ser más productivo.
-------------	--

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Los resultados visibles en la tabla 8 vuelven a confirmar que, sin alianzas, las Pymes parecen estancadas en su avance competitivo. Por lo que, desde un enfoque más técnico, se deben contemplar estas alianzas como las piezas que dan soporte a cada eslabón de la cadena de valor de las empresas. Acerca de las alianzas empresariales, la tabla 9 muestra tipos de estas alianzas identificados por los expertos del MEIC en el sector comercio de Pérez Zeledón.

Tabla 9*Tipos de alianzas empresariales*

Pregunta 4	¿Qué tipos de alianzas empresariales identifica en las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	El tipo de alianzas que se han identificado para el sector comercio son con proveedores de productos y servicios.
Respuesta 2	Correos de Costa Rica que ayuda a las empresas a enviar productos a todo el país. Relación proveedor clientes (con productos a consignación). También la relación de alguien con una cancha fútbol cinco y alguien con una soda a la par.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

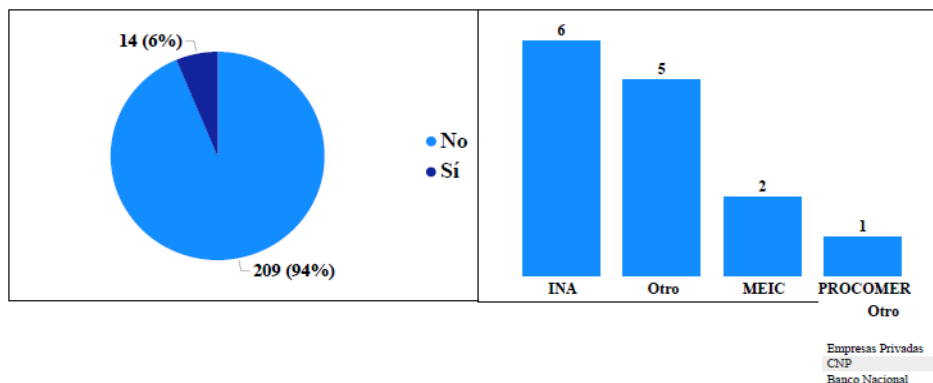
Estas observaciones ilustran alianzas tácticas y operativas, muchas de ellas centradas en la logística, la relación con proveedores y el uso compartido de espacios o servicios complementarios. Sin embargo, la falta de alianzas estratégicas más robustas y diversificadas puede estar limitando el alcance de beneficios entre las empresas.

Variable 2. Encadenamiento Comercial

La siguiente figura representa dos preguntas, la primera, si una pyme ha sido participe de un encadenamiento comercial y la segunda pregunta representa cuáles instituciones ayudaron a conformar este encadenamiento.

Figura 9

Pymes que participan en un encadenamiento comercial del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



Como se aprecia en la figura 9, existe una notable diferencia de las Pymes que han participado de un encadenamiento comercial con solo un 6 % y las que no con un 94 %, lo que indica que las Pymes están dejando pasar oportunidades para crear relaciones con otras empresas que les permitan crecer. Esto se puede deber al desconocimiento, pues las Pymes suelen tener un mayor enfoque en sí mismas, es decir, en sus operaciones diarias y las ganancias, dejando de lado otras opciones.

El 6 % que ha logrado formar encadenamientos comerciales muestran el INA como la principal institución que ha ayudado a concretar la relación entre empresas para su beneficio mutuo, lo que les ha permitido su crecimiento. Esto se debe a que el INA busca siempre brindar este apoyo a las Pymes para que sigan creciendo. También, se mencionan instituciones que han ayudado a formar encadenamientos, sin embargo, estos son menos comunes, ya que las empresas privadas y bancos no suelen desempeñar estas funciones y el Consejo Nacional de Producción (CNP) abarca más el área productiva.

El MEIC y el PROCOMER han ayudado a formar estas alianzas, lo que es relevante porque el primero ayuda a las empresas en su formalización por lo cual va a buscar que estos encadenamientos sean entre empresas seguras y la segunda brinda la oportunidad de tener alianzas con empresas extranjeras, aunque se puede notar que al ser solo una, muchas otras Pymes pueden estar perdiendo la oportunidad de comercializar sus productos en el exterior.

A continuación, se presenta la tabla 10 con las respuestas de dos expertos del MEIC que indican la relevancia de los encadenamientos comerciales para el desarrollo de las Pymes en el sector comercio.

Tabla 10

Encadenamientos comerciales

Pregunta 5	Considera que el encadenamiento comercial puede ser beneficioso para el desarrollo de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón, ¿por qué?
Respuesta 1	Los encadenamientos son importantes porque facilitan la gestión en los diferentes procesos de la cadena de valor y apoyan el crecimiento de las empresas bajo un enfoque ganar-ganar, a la vez que impulsan el desarrollo socioeconómico del cantón.
Respuesta 2	Sí, puede servir para aumentar en el ámbito productivo aumentando las ganancias, ya que permite a las empresas crear relaciones con otras par su crecimiento.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Según los datos de la tabla 10, ambos expertos del MEIC concuerdan en que los encadenamientos comerciales funcionan para que las Pymes puedan tener un mejor desarrollo al crear relaciones de colaboración mutua. Con esto pueden expandir el alcance de sus productos o servicios para llegar a más población, lo que resulta en más clientes, por ende, en más ganancias. Sin embargo, en la figura 9 se muestra cómo las Pymes no obtienen beneficios de los encadenamientos, ya que más del 90 % no participa de ninguna clase de estos. Por lo cual, a pesar de que los expertos del MEIC opinen que las Pymes deben hacerlos para un mejor posicionamiento en el mercado estas no lo suelen hacer, lo que puede deberse a la falta de conocimiento de empresas para realizarlos, como también por la desconfianza que puede generar tener una relación cercana con otra pyme.

Seguidamente, se presenta la tabla 11 con dos preguntas realizadas a expertos del MEIC que desde su experiencia muestran los tipos de encadenamientos comerciales y las instituciones que más ayudan a crearlos.

Tabla 11

Tipos de encadenamientos comerciales e instituciones que colaboran

Pregunta 6 y 7	¿Cuáles tipos de encadenamiento comercial son más aprovechados por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?, y, ¿cuáles instituciones colaboran para que los formen?
Respuesta 1	<p>Los encadenamientos más identificados han sido como proveedores de productos y servicios.</p> <p>El MEIC y PROCOMER, a nivel local e internacional respectivamente, en algunas ocasiones se atiende a una misma empresa facilitando encadenamientos en el mercado local e internacional, dependiendo de las particularidades de cada caso. En el caso del MEIC enfocado en vincular proveedores del sector agroindustrial o servicios al sector comercio, por ejemplo.</p>
Respuesta 2	<p>Feria para que las empresas se conozcan.</p> <p>CNP, Programa PAE, PROCOMER, MEIC, Instituto Costarricense de Turismo (ICT) promueve el turismo y funciona como un catalizador.</p>

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Los expertos mencionan, según los datos de la tabla 11, que los encadenamientos que se observan en Pérez Zeledón son de proveedor-cliente o en ferias, por lo cual, no se denota claras relaciones de encadenamiento comerciales, correlacionado entonces con la figura 9, donde solo

el 6 % de las Pymes que contestaron el cuestionario han hecho un encadenamiento comercial, asimismo, las instituciones que se mencionan con mayor relevancia en encadenamientos son el MEIC y PROCOMER.

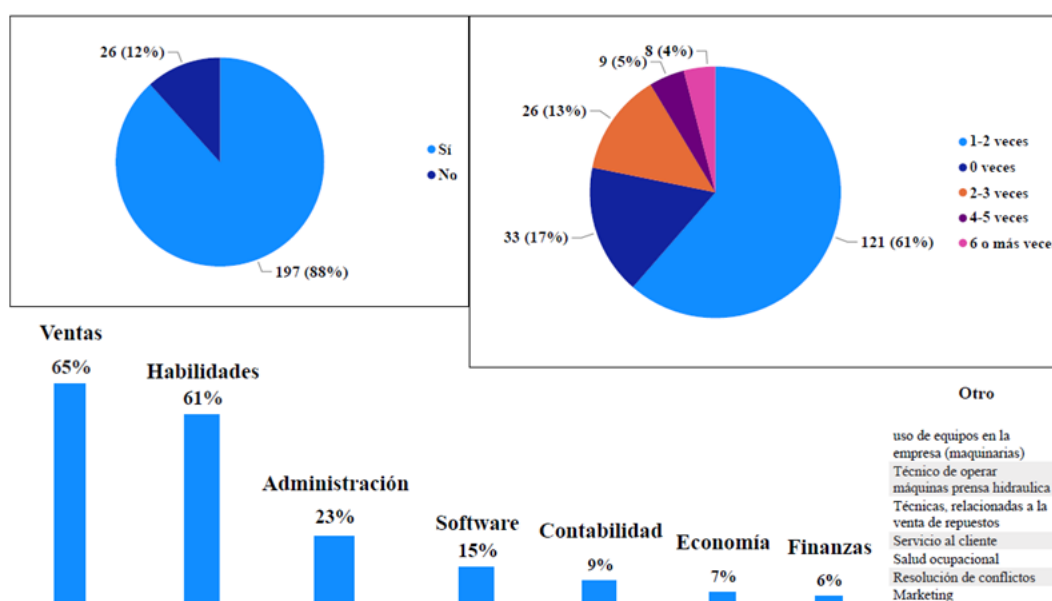
Aunado a esto, resulta relevante que los expertos en este caso no mencionan al INA como una institución que promueve los encadenamientos comerciales, pero las Pymes en los cuestionarios la apuntan como la mayor institución que ayuda en este aspecto, pues esta suele apoyar a las Pymes para que se contacten con otras empresas, lo que puede deberse a que los expertos del MEIC suelen tener una mayor relación con Pymes que buscan relación del sector agroindustrial con el sector comercio.

Variable 3. Capacitaciones

La figura 10 sintetiza la información tres preguntas, la primera, si es necesaria la capacitación continua del personal; la segunda pregunta, sobre las frecuencias de capacitación de los empleados al año y, la tercera, en qué áreas se han capacitado.

Figura 10

Capacitación de las Pymes del sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



Tal y como se observa en la figura 10, más del 80 % de las Pymes están de acuerdo con que la capacitación continua es de relevancia para el desarrollo de una organización, lo que demuestra el reconocimiento de la constante actualización en diversos temas beneficiar a las empresas en sus operaciones. De igual modo, del 88,34 %, hay un 16,75 % que, si bien piensa que la capacitación continua es relevante, no implementan ninguna, esto puede deberse a que se piensa que los beneficios de capacitarse no compensan el tiempo invertido, pues la mayoría de las Pymes cuenta con pocos empleados.

Asimismo, alrededor del 74 % implementan una capacitación de 1 a 3 veces al año lo que expresa un interés por mantenerse informadas sobre los cambios que pueden implementar para mejorar sus procesos, tener mejores ventas, brindar un mejor servicio entre otros beneficios de las capacitaciones. Por otro lado, de las Pymes que creen que la capacitación continua es necesaria, un 65 % expresa que el ámbito de las ventas es el más relevante, también las habilidades blandas con un 61 %, por lo que en las Pymes se identificó que la forma de obtener ganancias es tener conocimientos sobre cómo ofrecer los productos o servicios de manera adecuada, además de tener la capacidad de desenvolverse en el entorno empresarial ante distintas situaciones.

Por último, hay un porcentaje reducido que invierte en capacitaciones enfocadas en sectores más especializados, pudiendo considerarse que la mayoría contrata a personas externas para manejar la contabilidad y para dirigir la pyme en el ámbito financiero lo hacen los dueños, por lo cual las Pymes que sí invierten en estas áreas es porque están creciendo y necesitan que sus empleados se desarrollen en conocimientos más técnicos.

La tabla 12 muestra la opinión de dos expertos del MEIC sobre las empresas que ayudan a las Pymes para la capacitación de temas necesarios para su operación.

Tabla 12*Instituciones que brindan capacitaciones*

Pregunta 8 y 9	¿Considera la capacitación necesaria en las Pymes y conoce instituciones en Pérez Zeledón que colaboran con las Pymes en cuanto a la capacitación?
-----------------------	---

Respuesta 1	<p>La capacitación es necesaria en la medida que respondan a una planeación estratégica y se implementen esos nuevos conocimientos en la empresa.</p> <p>La institución que desarrolla principalmente acciones de capacitación dirigidas a las Pymes es el INA, además en temas en temas específicos para la población que atienden lo hacen Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), PROCOMER, Municipalidad de Pérez Zeledón.</p>
-------------	---

Respuesta 2	<p>Sí, principalmente la microempresa, porque los controles y los conocimientos son incipientes por lo cual necesitan esa curva de conocimientos.</p> <p>MEIC: asistencia técnica en encadenamientos y compras estatales</p> <p>PROCOMER: para exportación</p> <p>INA: para cursos.</p> <p>Pero la mayoría de las personas ya no asisten a capacitaciones prefieren consultar a internet o por Inteligencia Artificial (IA) la mayoría de las cosas.</p>
-------------	--

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Los expertos están de acuerdo en que las Pymes necesitan de capacitación para su crecimiento, como también en que la institución que más brinda capacitaciones es el INA, resaltando aún más la figura de los encadenamientos comerciales, siendo este el que más ayuda a formar dichas alianzas. También, se encuentra PROCOMER que brindan capacitaciones en cuanto a los procesos para hacer exportaciones. A su vez, se destaca que en la actualidad la mayoría de Pymes prefieren una capacitación virtual con contenido rápido, para ahorrar tiempo y evitar las capacitaciones presenciales.

Aunado al párrafo anterior, la figura 10 destaca que las capacitaciones que más se requieren son en ventas y habilidades blandas, como trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, entre otras. Por lo que, como en internet se consiguen diversos cursos sobre estos temas, resulta más económico recurrir a la virtualidad para realizarlas y, en correlación, adquirir estas capacidades.

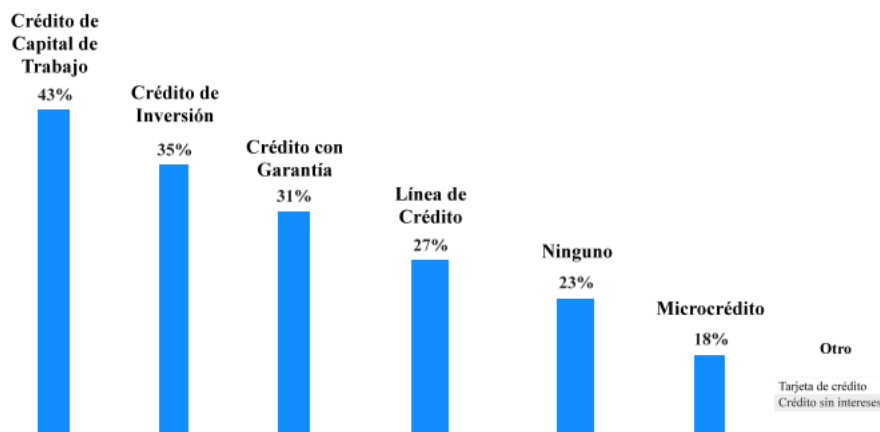
Objetivo 3

Variable 1. Tipos de Financiamiento

La figura 11 muestra diferentes tipos de financiamiento que las Pymes conocen (no que necesariamente han utilizado) y, por ende, saben de sus características.

Figura 11

Conocimiento sobre las opciones de financiamientos para Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón



Con base en los datos de la figura 11, las Pymes muestran un nivel de conocimiento intermedio-bajo sobre los tipos de financiamientos, ya que el crédito de capital de trabajo que es el más conocido tiene 43 %, lo que expresa que el otro 57 % no sabe que este crédito contribuye a empezar una empresa, pudiendo cubrir los gastos iniciales para operar. El siguiente, con un 35%, es el crédito de inversión y el crédito de garantía con un 31 %, ambos muestran que entre el 65 % o más de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón desconocen que hay créditos para adquirir activos que generen ganancias a largo plazo, como también que pueden obtener un financiamiento a cambio de poner un bien como respaldo en caso de no pago.

Asimismo, un porcentaje relevante de las Pymes indica no conocer de ningún tipo de financiamiento lo que es preocupante, puesto que es un medio necesario para el crecimiento de estas, lo que puede ser ocasionado porque prefieren evitar la deuda, debido que estas suelen ser vista de una mala manera y, por lo tanto, las Pymes no se informan al respecto. Además, un

factor que en general influye es que la mayoría de las Pymes son micro, en total más del 90 %, lo indica que se ocupan más de las operaciones diarias de la empresa, pero dejando de lado otros aspectos que pueden ayudar en su desarrollo.

Variable 2. Opciones de Financiamiento

La tabla 13 muestra la opinión de dos expertos en relación con el financiamiento que ofrecen las instituciones financieras en Pérez Zeledón a las Pymes.

Tabla 13

Financiamientos que ofrecen las instituciones financieras a las Pymes

Pregunta 1	¿Qué tipos de financiamientos ofrecen las instituciones para las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	Se ofrecen diversos tipos de crédito como: crédito hipotecario, crédito prendario, prendario con aval, crédito con pagaré, crédito back ti back, crédito fiduciario, tarjeta de crédito.
Respuesta 2	En el caso de FODEMIPYME al ser creados por la ley 8262, estamos enfocados en el fortalecimiento de las Pymes, facilitando procesos y tasas de interés competitivas, así mismo, trabajamos avales y servicios de desarrollo empresarial (acompañamiento).

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos de FODEMIPYME.

En relación con los datos de la tabla 13, se observar cómo ambas respuestas de los expertos son bastante acertadas, donde mencionan que se ofrecen diversos tipos de productos con tasas de interés competitivas. Asimismo, la opinión del experto uno menciona diversos tipos de

créditos que se ofrecen, como, por ejemplo: crédito hipotecario, crédito prendario, tarjeta de crédito e incluso ambas opiniones mencionan los avales.

Como esta entrevista fue aplicada a dos expertos en financiamiento del área FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, es necesario destacar como lo menciona el experto dos, que esta área fue creada por la Ley 8262, facilitando procesos y ofreciendo tasas de interés competitivas para las Pymes, pues el enfoque de esta ley es el fortalecimiento de estas.

La tabla 14 muestra la opinión de dos expertos en relación con cuáles son los tipos de financiamiento o líneas de crédito más adquiridos por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón.

Tabla 14

Preferencia de las Pymes sobre las líneas de financiamiento que ofrecen las instituciones financieras

Pregunta 2	¿Cuáles de estos tipos de financiamiento son los más adquiridos por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	Según mi experiencia crédito con pagaré y crédito hipotecario.
Respuesta 2	Desde mi experiencia crédito hipotecario.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos de FODEMIPYME.

Según la opinión de los dos expertos, tal y como se demuestra en la tabla 14, sobre cuáles son los tipos de financiamiento o líneas crediticias más adquiridas o preferidas por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón, ambos concuerdan con que la línea de crédito hipotecario es la preferida por las Pymes. Además, el experto uno también menciona que otra línea muy utilizada por las Pymes es el crédito con pagaré.

La siguiente tabla 15 muestra la opinión de los dos expertos en relación con cuáles son las instituciones financieras preferidas por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón al instante de buscar financiamiento.

Tabla 15

Preferencia de las Pymes del sector comercio sobre las instituciones que ofrecen financiamiento en Pérez Zeledón

Pregunta 3	¿Cuáles entidades financieras son las más utilizadas por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	Las instituciones que identifiqué como preferidas por las Pymes son: Banco de América Central (BAC), Banco Nacional (BN) y Banco de Costa Rica (BCR).
Respuesta 2	A nivel de la zona existe una gran demanda, sin embargo, ha venido en aumento las ofertas del BAC.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos de FODEMIPYME.

Como se evidencia en la tabla 15, los expertos en financiamiento concuerdan en que la entidad financiera preferida por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón es el BAC,

mencionando que en la zona ha crecido mucho la demanda de productos financieros por parte de las Pymes, principalmente productos crediticios. Sin embargo, hay una notable demanda mayoritaria para este banco. Por otro lado, se mencionan otros bancos que también son muy concurridos por las Pymes en busca de financiamiento, entre estos están el BN y el BCR, que curiosamente ambos son bancos públicos.

La tabla 16 muestra la opinión de los expertos en relación con los requisitos que deben poseer las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón para poder tener acceso al financiamiento o ser sujetas de crédito.

Tabla 16

Requisitos que deben tener las Pymes del sector comercio para tener acceso al financiamiento

Pregunta 4	¿Cuáles son los requisitos que deben tener las Pymes para poder tener acceso a financiamiento?
Respuesta 1	<p>Existen diversos requisitos:</p> <p>Requisitos de formalidad:</p> <p>Contar con la condición pyme certificada por el MEIC.</p> <p>Contar con la certificación Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (PYMPA) por el MAG.</p> <p>Tener condición de economía social solidaria (organizaciones de la economía social) por el ministerio de trabajo.</p> <p>Requisitos de admisibilidad:</p> <p>Estar inscrito como patrono independiente en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).</p> <p>Estar inscrito en el Ministerio de Hacienda.</p> <p>Poseer una póliza de trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS).</p> <p>Estar al día (no moroso).</p> <p>12 meses de antigüedad.</p>
Respuesta 2	<p>En la parte de FODEMIPYME estar inscrito ante el MEIC, contar con al menos 1 año de operaciones, en caso de proyectos nuevos lleva un proceso de acompañamiento (ABC para emprender).</p>

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos de FODEMIPYME.

Como se puede observar en la tabla 16, sobre los requisitos que deben tener las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón para poder obtener financiamiento, desde las políticas de

regulación crediticia que respecta a FODEMIYPE, ambos expertos señalan que las Pymes deben de estar inscritas en el MEIC y contar con al menos 12 meses de antigüedad.

También, el experto uno menciona otros requisitos importantes como: contar con la condición pyme, estar inscrito como patrono independiente en la Caja Costarricense del Seguro Social, estar inscrito en el Ministerio de Hacienda, poseer una póliza de trabajo en el INS, mantenerse al día con sus obligaciones y, por otro lado, el experto dos menciona que, si son proyectos nuevos, deben llevar un acompañamiento llamado ABC para emprender.

En la tabla 17 se muestra la opinión de los expertos en relación con los pasos a seguir cuando las Pymes cumplen con los requisitos necesarios para obtener financiamiento o, en su efecto, ser sujetos de crédito.

Tabla 17

Pasos para seguir por las Pymes que cumplen con los requisitos en camino a obtener financiamiento

Pregunta 5	¿Cuáles son los pasos por seguir por una pyme una vez con los requisitos necesarios para su financiamiento?
Respuesta 1	<p>Los pasos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrar a la página del banco: https://www.bancopopular.fi.cr/ - Ir al apartado de empresas: FODEMIPYME. - Llenar el formulario con la información solicitada https://www.bancopopular.fi.cr/fodemipyme/#productos - Se genera un consecutivo y con eso se le asigna al interesado un ejecutivo de crédito. - Se le hace una entrevista al cliente. - De ser necesario se solicita información y documentación extra. - Se hace análisis de la capacidad de pago. - Se realizan avalúos de ser hipotecarios. - Se hace visita de campo para corroborar la veracidad de la información suministrada por el cliente. - Se realiza el informe de crédito y se somete a la resolución de comité. - Una vez se aprueba, se formaliza y se gira.
Respuesta 2	<p>Primero estar inscrito en el MEIC, estar al día ante hacienda, CCSS, INS, Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y facilitar información capacidad de pago y garantía.</p>

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos de FODEMIPYME.

En relación con los datos expuestos en la tabla 17, los dos expertos indicaron que los requisitos que deben seguir las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón una vez que se ha comprobado que pueden optar por un crédito u obtener financiamiento. Cabe resaltar que estos pasos se relacionan con el manual de procedimientos que solicita FODEMIPYME y que no es el mismo proceso para todas las instituciones financieras.

Entre estos procesos, los expertos mencionan que inicialmente las Pymes deben estar inscritas en el MEIC, mantenerse al día ante el Ministerio de Hacienda, la CCSS, el INS, la SUGEF y, por supuesto, brindar información sobre capacidad de pago y garantía. Una vez cumplidos estos pasos, los expertos señalan que las Pymes pueden iniciar el proceso de solicitud con FODEMIPYME.

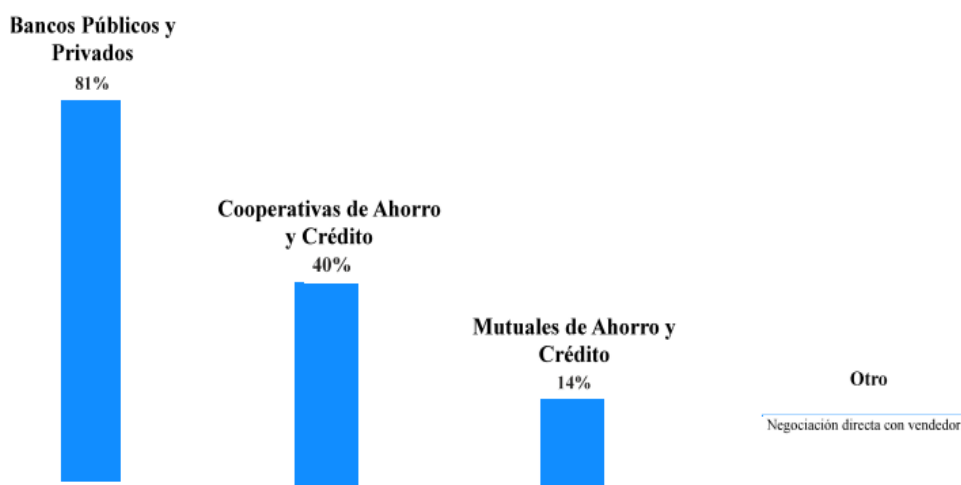
Los expertos mencionan, además, otros pasos que tanto las Pymes como los funcionarios de esta área deben seguir para poder brindar financiamiento a las empresas. Entre estos se mencionan: ingresar a la página de FODEMIPYME, llenar el formulario, realizar una entrevista, brindar la documentación solicitada. Posteriormente, por parte de los analistas, se realiza el estudio de capacidad de pago, los avalúos, visitas de campos, se realiza el informe de crédito, se lleva a resolución de comité y, finalmente, se formaliza y se gira el crédito.

Variable 3. Instituciones Financieras

En la figura 12 se representan las entidades que las Pymes conocen porque brindan financiamientos y no porque necesariamente hayan utilizado.

Figura 12

Conocimiento de Pymes sobre entidades que brinden financiamientos



Tal y como se ve en la figura 12, en las Pymes se muestra un mayor conocimiento sobre los bancos como entidades que brindan financiamiento enfocados en las Pymes con más del 80%. Esto se debe a que son entidades grandes y que la mayoría de las empresas suelen tener una cuenta de banco, por lo que los bancos resaltan por encima de las demás instituciones. De manera similar, están las cooperativas de ahorro y crédito con un nivel de conocimiento del 40%. Estas entidades son generalmente de menor proporción que los bancos, por lo tanto, son menos conocidas por las Pymes, aunque en los últimos años han ganado mercado, pues ofrecen mayores facilidades para el acceso al crédito.

Las mutuales de ahorro y crédito son las menos conocidas por las Pymes, esto porque abarcan menos mercado que los bancos y las cooperativas. Asimismo, son entidades que se enfocan en un grupo determinado de clientes, lo que hace que su mercado sea menor, por consiguiente, es difícil para las Pymes acceder a financiamiento por este tipo de entidades. Por

otro lado, un porcentaje reducido de empresas resaltan el tipo de crédito que les brindan los proveedores donde adquieren los productos que ofrecen al público.

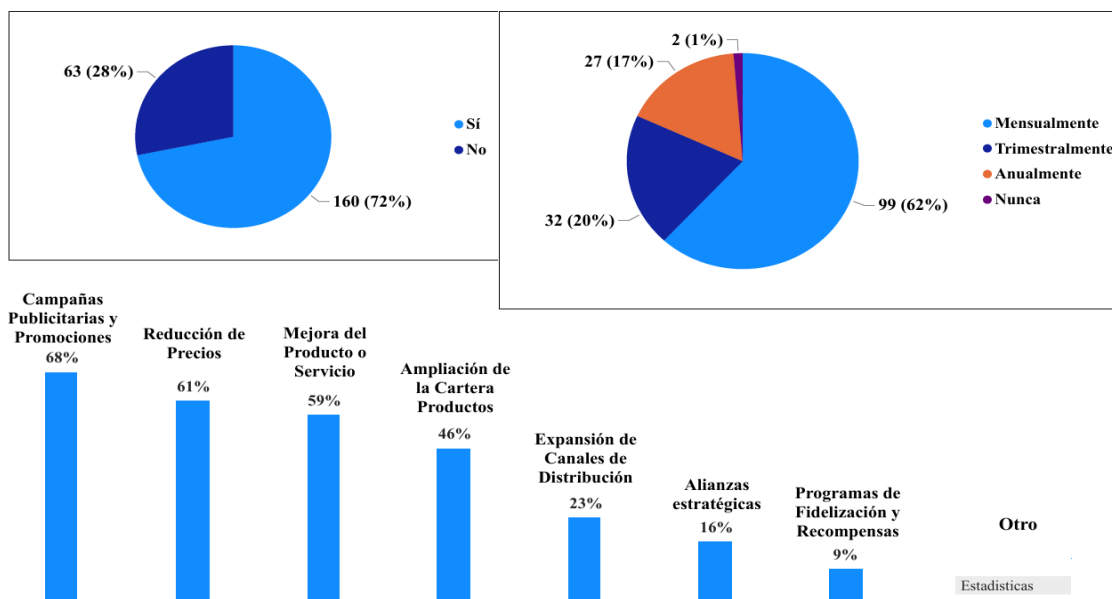
Objetivo 4

Variable 1. Estrategias Empresariales

La figura 13 detalla cómo las Pymes del comercio en Pérez Zeledón han puesto en práctica sus estrategias empresariales, centrándose en tres preguntas: 1) si han seguido algún modelo o método estratégico, 2) qué tipo de tácticas han elegido y 3) con qué regularidad las revisan. Así, en un mercado que cambia constantemente, el rendimiento de una firma depende, en buena parte, de cuán efectivas resulten estas líneas de acción. Por esta razón, las Pymes que aspiran a crecer, adaptarse a lo que piden los clientes y seguir presentes en el mercado deben comprobar que cada estrategia se determina para la obtención de los objetivos que se han marcado. A continuación, se muestra la figura 13 que ilustra estos aspectos, proporcionando así un análisis detallado sobre la implementación y evolución de las estrategias de las Pymes.

Figura 13

Pymes que implementan estrategias empresariales del mercado en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



La figura 13 revela un avance significativo en la práctica de métodos o modelos estratégicos por parte de las Pymes dentro del ámbito comercial de bienes y servicios en Pérez Zeledón. Concretamente, un 72 % de las empresas ha puesto en marcha algún método o modelo estratégico. Por lo que queda claro que estas empresas han elegido formalizar sus gestiones, señalando una mejora en sus tácticas de mercado. De donde se sigue que este enfoque optimiza la eficacia operativa, como también evidencia un mayor conocimiento respecto a la relevancia de la proyección a largo plazo.

Sin embargo, un aspecto crítico identificado es la variabilidad en la frecuencia de revisión de las estrategias, lo que podría llegar a disminuir la destreza de las empresas para adecuarse a un ambiente dinámico y al constante cambio.

Respecto a las clases de tácticas que se están ejecutando, se señala que un 68 % de las Pymes utiliza campañas publicitarias y promociones, mientras que un 59 % ha preferido tácticas enfocadas en la optimización de productos o servicios. Estos datos reflejan que varias empresas dan prioridad a la notoriedad de su marca y a la complacencia del cliente como soportes esenciales de su desarrollo. Además, el espectro de tácticas acogidas refleja un afán por abrirse y reaccionar a las exigencias del mercado. Aun así, la validez de estas tácticas se supedita a su sintonía con los fines a largo plazo de la empresa y a la aptitud de quienes las gestionan para acomodarlas a según las necesidades del mercado.

De acuerdo con lo anterior, las opiniones de los especialistas del MEIC respaldan estos resultados, tal y como se refleja en la tabla 18, donde se presentan estrategias empresariales para Pymes en el sector comercio de Pérez Zeledón.

Tabla 18*Estrategias empresariales recomendadas por expertos*

Pregunta 10	¿Cuáles estrategias empresariales recomendaría usted como profesional para implementar a las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
Respuesta 1	Las estrategias empresariales deben establecerse para cada empresa de acuerdo con sus particularidades, tendientes al logro de ventajas competitivas.
Respuesta 2	Cada empresa debe de entender su modelo de negocio y a partir de sus posibilidades y del mercado que tienen crear la manera de desenvolverse en el mercado, no hay una estrategia específica para todas las empresas lo que sí pueden utilizar son controles internos, marketing digital, compras estatales.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Como se identifica en la tabla 18, los expertos recomiendan instrumentos y métodos particulares como cheques internos, publicidad digital y participación en la compra del gobierno, que pueden ajustarse a las diversas condiciones del comercio local. Este punto de vista respalda la noción de que, a pesar de que numerosas pequeñas empresas ya están utilizando tácticas, existe un área amplia para mejorar sus habilidades estratégicas con orientación técnica, educación y un método más individualizado.

Tanto los hallazgos obtenidos del análisis de datos como los consejos de los analistas resaltan la necesidad de establecer una cultura estable de planificación estratégica, que no solo es

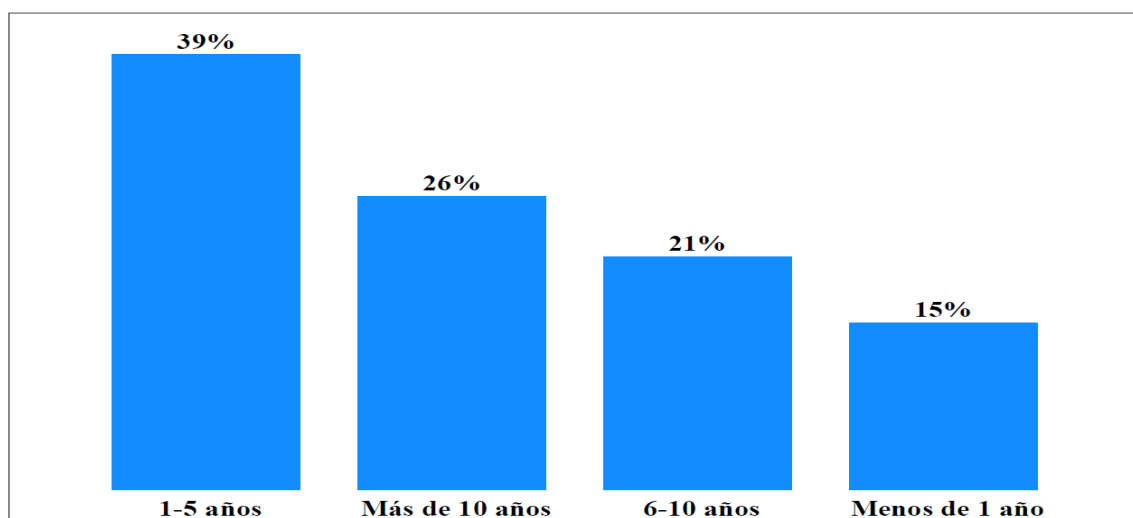
llevar a cabo ciertas tareas, sino que también implica evaluar y realizar ajustes continuos para apoyar el desarrollo duradero de pequeñas empresas.

Variable 2. Permanencia en el Mercado

En la figura 14 se responde a la pregunta 7 del primer módulo de capacidades empresariales, que trató sobre el tiempo de permanencia en mercado de las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón, respondiendo simultáneamente a la variable de estudio 4.

Figura 14

Tiempo de operación de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón



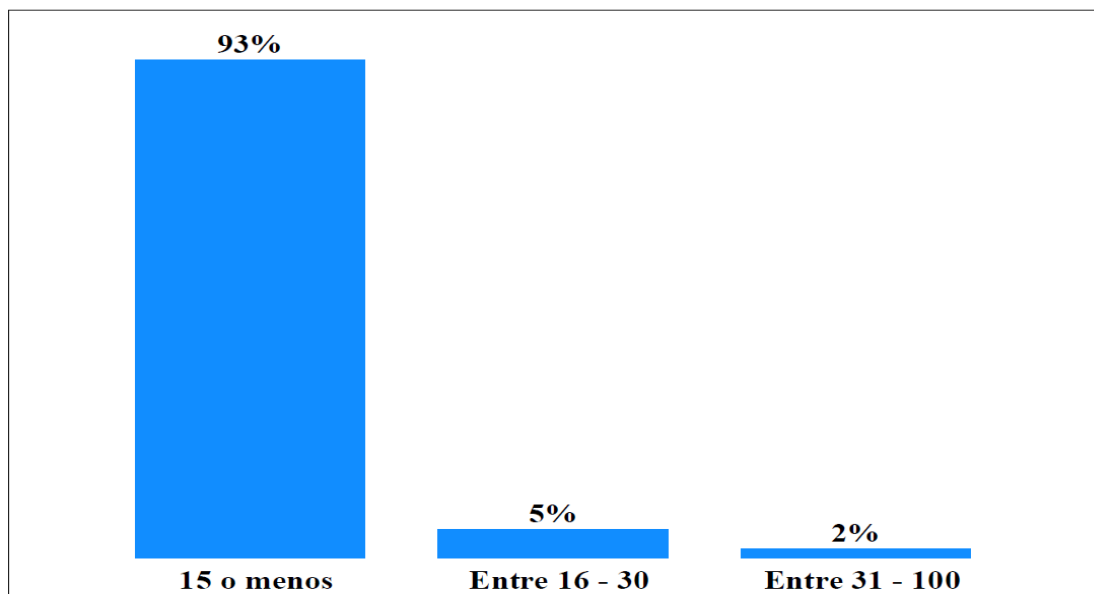
Como se observa en la figura 14, se muestra un mayor porcentaje en relación al tiempo de operación en el mercado para la respuesta de 1-5 años de operación, con un 39 %, indicando así que este porcentaje de empresas tienen en promedio un tiempo de estar operando en el mercado de alrededor de uno a cinco años. Por otro lado, se observa que el menor porcentaje de respuestas indica que un 15 % de las Pymes encuestadas están en su primer año de operación en

el mercado. Esto resulta preocupante, debido a que una parte considerable de las Pymes tiene poco tiempo de estar en el mercado y pueden tener más problemas de mantenerse funcionando. Por último, es necesario mencionar que el restante 47 % de las Pymes encuestadas tienen más de cinco años de operación en el mercado.

En la figura 15 se responde a la pregunta 19 del cuestionario del módulo 4 correspondiente a demografía, que consulta sobre la cantidad de empleados que tiene las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón.

Figura 15

Cantidad de empleados de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón



La figura 15 muestra la incidencia en la cantidad de empleados que tienen las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón. Siendo así, es notorio que la mayoría de las Pymes, un 93%, tiene entre 15 o menos empleados. Además, un 5 % de las respuestas indicó que tiene entre 16 y 30 empleados. Y solo un 2 % indicó tener entre 31 y 100 empleados. Conviene agregar que hubo

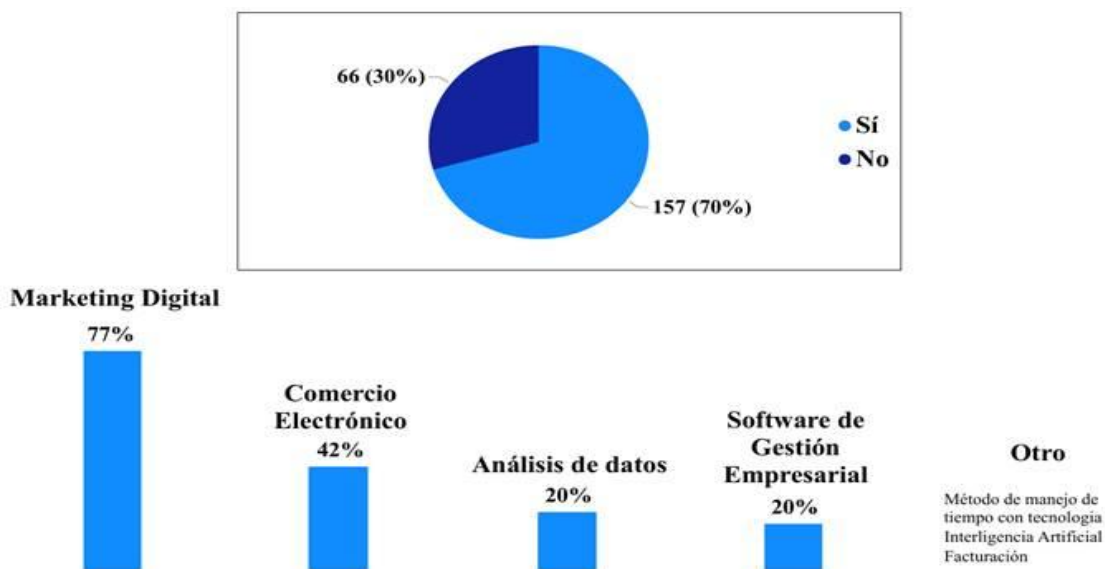
una respuesta que nadie utilizó para esta pregunta y fue la de más de 100 empleados, de donde se concluye que las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón, en términos generales, mantiene aproximadamente entre 15 o menos empleados. Esto se da porque estas empresas son catalogadas como micro, pequeñas y medianas.

Variable 3. Herramientas Tecnológicas

A continuación, en la figura 16 se observa el porcentaje de Pymes que implementan herramientas tecnológicas, como también cuáles son las más utilizadas.

Figura 16

Pymes que utilizan herramientas tecnológicas en el sector comercio de bienes y servicios de Pérez Zeledón



Con base en los datos de la figura 16, el uso de herramientas tecnológicas entre las Pymes comerciales de Pérez Zeledón es alentador, pues un 70 % ya las aplica en su día a día. Esta cifra refleja el intento de muchas empresas por moverse a un mundo de negocios más digital, donde la

tecnología sirve para ser más eficientes, ganar visibilidad y tratar mejor a sus clientes. No obstante, queda un 30 % que no ha dado ese paso, un segmento con margen de mejora que puede ver detenida su competitividad y limitar su crecimiento.

Entre las herramientas más utilizadas por las Pymes destacan el *marketing* digital, liderando con un 77 %, y el comercio electrónico sigue con un 42 %, lo que determina que estas quieren realizar ventas en línea y actualizar sus rutas de venta. Sin embargo, el escaso uso de herramientas analíticas con solo un 20 %, representa una limitación porque detiene la capacidad de hacer elecciones estratégicas basadas en el comportamiento del consumidor, los indicadores de rendimiento y las dinámicas del mercado.

Aunado a lo anterior, esta preocupación es compartida por los expertos del MEIC, quienes en la tabla 19 expresan qué herramientas tecnológicas son fundamentales para el desarrollo de las Pymes en el sector comercio.

Tabla 19*Herramientas tecnológicas fundamentales*

Pregunta 11	¿Qué herramientas tecnológicas fundamentales recomendaría a las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón para mantenerse actualizadas?
Respuesta 1	Como herramientas tecnológicas podrían explotar plataformas de comercio electrónico y de marketing digital, sistemas ERP, CRM y de analítica de datos.
Respuesta 2	También depende del tipo de empresa y relacionar con el costo-beneficio. <i>Marketing</i> digital, publicidad.

Nota. Información obtenida de las entrevistas aplicadas a expertos del MEIC.

Tal y como se ve en la tabla 19, los expertos del MEIC compartieron su visión sobre las herramientas digitales útiles para las Pymes comerciales en Pérez Zeledón. Ellos subrayan la necesidad de adoptar plataformas de comercio electrónico, acciones de *marketing* en línea y sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con clientes (CRM) y analítica, sin olvidar siempre el balance entre costo y beneficio, y las características únicas de cada negocio. Además, los especialistas coinciden en que la llamada transformación digital no implica únicamente en hacer publicidad por internet, sino que tiene que debe incluir tanto herramientas de gestión completa como apoyo en la toma de decisiones, de modo tal que las Pymes puedan ser visibles. Por lo que entonces les permitirá operar de forma más inteligente, eficiente y competitiva, resultando importante impulsar la capacitación y facilitar soluciones

tecnológicas adaptadas a las condiciones locales, para que la brecha entre las empresas que ya avanzan y las que se mantienen rezagadas se cierre.

Evaluación del Conocimiento de las Pymes Sobre los Diversas Capacidades Empresariales

Para la evaluación de las Pymes sobre las diversas capacidades empresariales se hace con los parámetros indicados en el último punto del capítulo III.

Tabla 20

Evaluación del Conocimiento de las Pymes

Capacidades	% Conocimiento	Calificación
Capacidades empresariales (habilidades blandas)	84%	5
Capacitación	88%	5
Estrategias empresariales	72%	4
Herramientas tecnológicas	70%	4
Financiamiento	43%	3
Alianzas empresariales	32%	2
Encadenamiento comercial	6%	1

Se puede observar que las Pymes tienen un buen conocimiento de las habilidades blandas y de la capacitación, ya que son las capacidades que refuerzan para obtener ganancias de los clientes de las cuales destacan servicio al cliente y trabajo en equipo, asimismo, conocen sobre las estrategias empresariales y de tecnologías, aunque, se tiene un adecuado conocimiento la implementación es muy poca, en las restantes 3 se tiene muy poco conocimiento, debido que en financiamiento solo en una opción se tenía un 43%, lo que se debe principalmente que se dedican a sus actividades diarias, lo que provoca que puedan perder oportunidades de crecimiento .

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se exponen las conclusiones derivadas del análisis realizado en el seminario, abordando cada objetivo específico en función de los hallazgos obtenidos. Además, se presentan recomendaciones que fortalecen los aspectos identificados como áreas de mejora.

Conclusiones

En el siguiente apartado se detallan las conclusiones del trabajo de investigación. Se debe destacar que estas conclusiones se fundamentan con base en los objetivos específicos y las variables planteadas para cada objetivo.

Objetivo Específico 1

“Identificar el nivel de capacidades empresariales de las Pymes, por medio de su desarrollo en el mercado actual, para la optimización de sus operaciones”.

Mediante el análisis de las Pymes del sector terciario, específicamente en el cantón de Pérez Zeledón, se concluye que las Pymes son un soporte para la economía local porque casi la mitad de estas Pymes se dedican al comercio de servicios. Asimismo, esta concentración de Pymes muestra un tejido empresarial formado por empresas con recursos escasos, pero que, incluso así, crean muchos puestos de trabajo y mantienen en movimiento el mercado.

Por tanto, las Pymes analizadas muestran un compromiso continuo por crecer como organización, debido a que un buen porcentaje ha empezado a incorporar capacidades empresariales, donde un 84 % ya aplica al menos una de estas capacidades, sobresaliendo el servicio al cliente (84 %), seguido del liderazgo y el trabajo en equipo (68 %). Además, un 16 % todavía no adopta ninguna capacidad, situación que puede detener su sostenibilidad y adaptación en un mercado que cambia a diario.

En conclusión, el nivel de conocimiento de las Pymes sobre las capacidades empresariales es bueno, pero hay tres con un nivel de conocimiento de 3 o menos, lo que resulta inadecuado, ya que son capacidades que si dominan pueden hacer que una Pyme crezca considerablemente

Objetivo Específico 2

“Determinar la información que poseen las Pymes sobre las alianzas empresariales, encadenamiento comercial y capacitación, por medio de sus experiencias identificando opciones de apoyo que le permitan a las Pymes su crecimiento”.

Los resultados del estudio reflejan que una gran parte de las Pymes del sector comercio en Pérez Zeledón no están aprovechando las oportunidades que brindan las alianzas empresariales. Por consiguiente, se concluye que, a pesar de que algunas empresas sí reconocen la importancia de tener alianzas empresariales, solo un bajo porcentaje (32,29 %) ha logrado concretar acuerdos de colaboración, lo que evidencia una carencia importante de información sobre cómo establecer y qué significa tener alianzas estratégicas en la gestión empresarial.

Por lo que se concluye que una de las debilidades más notorias encontradas en la investigación es el escaso conocimiento que tienen las Pymes analizadas sobre los encadenamientos comerciales y cómo estos representan una vía para acceder a nuevos mercados y generar relaciones sostenibles con empresas más grandes o instituciones públicas. Acá la participación es casi nula, donde un 93,72 % nunca ha participado de un encadenamiento comercial. Esto se debe, principalmente, a la falta de información clara y accesible sobre cómo funcionan estos procesos y qué beneficios pueden obtener las Pymes si fueran partícipes de estos.

Con este estudio se concluye que la mayoría de las Pymes consultadas identifican que la capacitación continua del personal es esencial. Sin embargo, se refleja que la frecuencia de capacitación del personal en un periodo anual es realmente baja, pues más de la mitad de las Pymes consultadas (61,42 %) realizan capacitaciones solo 1 o 2 veces al año, lo que representa una gran brecha entre el deseo de mejorar y la acción efectiva para lograrlo.

Objetivo Específico 3

“Describir el grado de comprensión de las Pymes sobre los tipos de financiamiento existentes, mediante el sondeo de casos dentro del comercio, para la obtención de un panorama realista referente a opciones de crédito”.

Según el análisis de los datos obtenidos, se concluye que las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón tienen un conocimiento bajo sobre los tipos de financiamientos disponibles que poseen, siendo el crédito de capital de trabajo el más conocido, con un 43 % de las empresas consultadas indicando conocer al respecto. De donde se deduce que más de la mitad de la muestra no conocen los tipos de financiamiento que ofrece el mercado. Esto se debe a que los créditos son muy mal vistos para los emprendimientos, lo que puede generar que las empresas empiecen con su capital de trabajo, evitando el apalancamiento. También, entre los tipos de financiamiento conocidos por las Pymes se encuentran los créditos de inversión, créditos con garantías, líneas de crédito y por último los microcréditos.

Tanto por parte de las empresas encuestadas, con más de un 80 %, como por los expertos entrevistados, se concluye que los bancos públicos y privados son la primera opción de financiamiento que consideran las Pymes a la hora de pensar o adquirir un financiamiento. Como segundo lugar se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito con un 40 % de

preferencia por las Pymes y, por último, las mutuales de desarrollo y crédito con únicamente un 14%. Esta situación refleja que las Pymes tienen una mayor familiaridad con los bancos ya sea por el tamaño de estos, la facilidad de contar con los servicio que brindan o por las oportunidades de financiamiento que tienen estas entidades para las Pymes.

Objetivo Específico 4

“Sugerir recomendaciones a las Pymes, mediante el uso de estrategias empresariales y herramientas tecnológicas, que les permitan estar actualizadas, además de permanencia en el mercado”.

Con base en los datos obtenidos en esta investigación, se concluye que las estrategias empresariales si son utilizadas por las Pymes, porque más del 70 % de estas indicaron que han implementado alguna estrategia empresarial, siendo las campañas publicitarias y la reducción de precios las que más se emplean. No obstante, se destaca que el 62 % de las Pymes analizadas revisa las estrategias de manera mensual, además, los expertos señalaron la importancia de usar canales digitales.

Por lo que, entonces, en la permanencia en el mercado, más del 40 % de las Pymes solo tienen una existencia de 0 a 5 años, lo que expresa que una parte considerable de las Pymes tienen poco de estar el mercado. No en vano, las Pymes restantes tienen más de cinco años, lo que es un buen dato, puesto que revela que han sabido insertarse y establecerse en el mercado.

Además, se concluye que el uso de las herramientas tecnológicas en las Pymes es del 70%, reflejando el esfuerzo para competir en el mercado, pero es relevante que el 30 % restante

no las utilizan, lo que puede disminuir su crecimiento. Por otro lado, las tecnologías que más se emplean se emplean para el *marketing* digital y el comercio electrónico. Aunado a ello, los expertos mencionan que es necesaria la incorporación de las tecnologías para que las Pymes se establezcan más eficientes y competitivas.

Recomendaciones

En este apartado se muestran las recomendaciones del trabajo de investigación. Estas se basan en los objetivos específicos y en las variables de estudio. Además, están dirigidas tanto para las Pymes como para las instituciones del Estado dedicadas a brindar apoyo a estas empresas.

Recomendaciones para Pymes

Se recomienda a las Pymes del sector comercio de servicios y bienes que realicen un sondeo del mercado para identificar dónde pueden sumar nuevos servicios o productos. Esto puede incluir la investigación de tendencias emergentes, las demandas aún sin respuesta de los clientes y posibles alianzas con otras empresas que aporten valor. Así, pues, al ampliar su catálogo, la pyme capta a un público más diverso y mitiga riesgos asociados a la dependencia de un solo servicio o producto, además de que gana flexibilidad ante a las fluctuaciones del mercado.

Asimismo, resulta necesario que las Pymes ejecuten un plan para evaluar su rendimiento y poder observar, día a día, cómo avanzan. Este plan necesita reunir indicadores en los que se evidencien la salud financiera, la calidad del servicio y la agilidad en la operación. Así, al identificar sus fortalezas y debilidades, las Pymes pueden diseñar acciones concretas, potenciar sus procesos y establecerse en el mercado con mayor competitividad.

Ahora bien, debido a que existe un gran interés por parte de las Pymes en capacitarse, se recomienda la implementación de programas de formación con enfoques personalizados y alineados con los desafíos que enfrenta el comercio en Pérez Zeledón. Sin embargo, es necesario que estas capacitaciones sean de aprendizaje inclusivo para que se puedan realizar de manera integral y que, a todos los colaboradores, con sus múltiples maneras de aprendizaje, se les facilite absorber la información para cumplir con sus tareas diarias de la mejor manera. También, se recomienda realizar capacitaciones continuas y fortalecerlas con la colaboración de centros de desarrollo empresarial como, por ejemplo, el INA.

Del mismo modo, se recomienda a las Pymes informarse y buscar el apoyo de instituciones sobre las diversas estrategias empresariales que pueden implementar para obtener más beneficios, ser más competitivas, como también ser más eficientes.

Finalmente, se recomienda que las Pymes busquen tecnologías accesibles que puedan utilizar en su día a día para hacer que sus procesos sean más fáciles, obtener nuevos clientes y lograr una mayor participación en el mercado, sea en internet o con instituciones que les ayuden a conseguir clientes.

Recomendaciones para Instituciones

Con la idea de impulsar el crecimiento de las Pymes mediante la colaboración, se recomienda que las entidades públicas junto con las cámaras empresariales locales diseñen estrategias de comunicación más efectivas e inclusivas, que sean de fácil acceso y entendimiento para los pequeños emprendedores. Se deben incluir charlas presenciales, ferias y material adaptado a cada situación empresarial. Además, se recomienda crear una plataforma o red local

que permita conectar a las Pymes entre sí, lo que facilitaría el surgimiento de encadenamientos y alianzas comerciales.

También, se recomienda a las entidades financieras crear un programa de aprendizaje sobre las opciones de financiamientos que existen para las Pymes, enfocándose en brindar información clara y práctica, en la que se muestren los tipos de financiamiento que se pueden adquirir, sus características y pasos necesarios para adquirirlos, debido a que tener un apalancamiento por parte de una entidad financiera puede generar un inicio de operaciones muy estable para las Pymes y mejorar los procesos ya establecidos, generando entonces mayores utilidades en un plazo menor.

Se recomienda que los bancos públicos y privados, que son las entidades financieras preferidas por las Pymes, puedan promocionar las campañas de financiamiento que tienen, por ejemplo, el programa FODEMIPYME, donde muchas empresas desconocen la posibilidad de adquirirlas y las ventajas que se tienen. Además, se recomienda a las cooperativas y a las mutuales, que son las entidades menos conocidas por las empresas, tener mayores opciones de crédito a beneficio de las Pymes para captar la atención, como también generar confianza al igual que sucede con la banca pública y privada.

Se recomienda a las universidades públicas implementar un curso donde las personas estudiantes, antes de graduarse, puedan brindar capacitaciones de distintos temas a las Pymes del sector comercio, esto con el fin de ayudarles a adquirir nueva información para el desarrollo de estas y, además, para que el estudiantado pueda reforzar todos los conocimientos que ha adquirido en la carrera.

Referencias

Acevedo-Gelves, L. y Albornoz-Arias, N. (2018). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento y gestión*, 46, 22-283.

<https://researchs.una.elogim.com/c/23tk72/viewer/pdf/uhpbbu3xj5>

Advice Strategic Consultants. (2024). *La simbiosis de grandes empresas y pymes tira de la economía*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-12-10/la-simbiosis-de-grandes-empresas-y-pymes-tira-de-la-economia.html>

Alfaro, A. (2021). Módulo de capacitación con enfoque de género para el desarrollo de competencias básicas necesarias para el fortalecimiento personal y empresarial de mujeres empresarias de la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea. [Proyecto de Graduación de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional - Universidad de Costa Rica.

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/16664>

Alonso, M. (29 de diciembre de 2024). Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla. asana.

<https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>

Arce, S., Céspedes, F., Hernández, K. y Rojas, S. (2023). Incidencia del capital semilla del Programa de Crecimiento Verde de PROCOMER para la PYME CEBASA SA en el 2022-2025. [Seminario de Graduación de Licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional - Universidad Nacional.

<https://repositorio.una.ac.cr/items/466035e1-c787-4194-b1ca-1f56513b1d0d>

Asesorapyme.org. (2017). *Tipos de financiamiento para PYMEs*.

<https://asesorapyme.org/2017/05/28/tipos-de-financiamiento/>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las Pymes en Costa Rica*.

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8

Calculadora de tamaño de muestra. (s.f.). *Calcula el tamaño de tu muestra*. SurveyMonkey.

[Calculadora del tamaño de la muestra | SurveyMonkey](#)

Cámara de Comercio de Costa Rica. (12 de diciembre del 2023). *Sector comercio cierra el 2023*

con balance positivo, señalando retos y oportunidades para el 2024. <https://camara-comercio.com/sector-comercio-cierra-el-2023-con-balance-positivo-senalando-retos-y-oportunidades-para-el-2024/>

Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón. (24 de marzo del

2022). *La Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón apoya la digitalización de las MiPymes*. <https://www.camarabrunca.com/la-camara-de-comercio-turismo-industria-y-agricultura-de-perez-zeledon-apoya-la-digitalizacion-de-las-miPymes/>

Cámara Valencia. (2025). *Estrategia empresarial en PYMEs: reflexiona para un éxito sostenible*.

Negocios Sostenibles.

<https://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/estrategia-empresarial-en-pequeñas-y-medianas-empresas-pymes-reflexiona-para-obtener-un-exito-sostenible/>

CEPAL. (2018). *Encadenamientos productivos en América Latina: Una visión integral para el desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/43695-encadenamientos-productivos-america-latina-una-vision-integral-desarrollo>

Cisneros Caicedo A., Guevara García A., Urdánigo Cedeño J., & Garcés-Bravo J. (2022).

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2546/5714>

Consejo Nacional de Rectores (CONARE) (2022). Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2021.

https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8282/Morales_N_Situacion_socioeconomica_region_Brunca_IEN_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20región%20Brunca%20se%20ubica,de%20la%20población%20del%20país.

Cousin, K. (2020). El surgimiento de las Pymes en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *RCS Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3 (169), 27-51.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/45482/45616>

El País. (2022). *Ciberseguridad y análisis de datos: dos aspectos clave para la digitalización de las pymes en 2023.*

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/22/pyme/1671712373_447873.html

El País. (2022). *Todos los tipos de financiación a los que puede acceder un negocio*. El País.

<https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2022-05-23/todos-los-tipos-de-financiacion-a-los-que-puede-acceder-un-negocio.html>

Galarza, C., Saltos, L., Guijarro, R., Alvarado, E., Marcial, D. y Firmat, J. (2023). Metodología de la investigación educacional en el contexto de la enseñanza superior. Tecnocientífica

Americana. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/249554?prev=as>

González, M. (2021). *Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital* [Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/47767/Tesis1874-210729.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, T. (07 de junio del 2024). *Estos son los principales desafíos que enfrentan los emprendimientos en Costa Rica*. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/estos-son-los-principales-desafios-que-enfrentan-los-emprendimientos-en-costa-rica>

Hernández, R., Fernández C., y Baptista M. (2014) Metodología de la investigación.

<https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. [https://www.esup.edu.pe/wp-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

Hernández-Sampieri R. & Mendoza C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (enero de 2024). Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/reenameh2023_2_0..pdf

Kaufmann, K. (18 de julio, 2024). *Capacidades empresariales: cómo liberar el potencial de su negocio*. Karie Kaufmann. <https://kariekaufmann.com/business-capabilities/>

León, J. y Peters, G. (2019). *El comercio y los mercados en Costa Rica*. https://editorial.ucr.ac.cr/historia/item/download/67_b7bc3bf620eb72dad411b1b600e082a6.html

Martínez Vázquez, G. y Espinosa Yañes, A. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 117–128. <https://researchs.una.elogim.com/c/23tk72/viewer/pdf/653gngijlr>

Méndez, A., Oliva, R., Salazar, J. y Villegas, E. (2016). Propuesta de un sistema de información integrado de calidad y ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. [Seminario de Graduación de Licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional - Universidad Nacional. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/10214>

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2021). Plan de Acción para la Reactivación Económica Región de Desarrollo Brunca.

https://www.mag.go.cr/regiones/region_brunca/Caracterizacion-Region-Brunca.pdf?utm

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2025). *Registro de empresas Pymes activas*.

<https://www.meic.go.cr/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (22 de abril de 2013). *Estado de situación de las Pymes en Costa Rica*.

https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c7590029-cd57-871d-8456-fa03cf4a6b69&groupId=273967

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (22 de abril de 2024). *Pymes buscan encadenarse con grandes empresas en primera rueda oficial de negocios*.

<https://www.meic.go.cr/comunicado/1275/Pymes-buscan-encadenarse-con-grandes-empresas-en-primera-rueda-oficial-de-negocios.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (enero de 2024). *Informe de evaluación física y financiera de la ejecución del presupuesto 2023: Programa Presupuestario N°219*

DIGEPYME. http://reventazon.meic.go.cr/informacion/reddetransparencia/presupuesto/2023/Informe_Digepyme.pdf

Municipalidad de Pérez Zeledón. (17 de marzo del 2021). *Pymes del Cantón Pérez Zeledón, podrán crear su propio sitio web gratis en el Mes del Comercio Electrónico*.

<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/accesible/14-informacion-general/375-Pymes-del-canton-perez-zeledon-podran-crear-su-propio-sitio-web-gratis-en-el-mes-del-comercio-electronico-2.html>

Municipalidad de Pérez Zeledón. (febrero de 2025). *Actividades Económicas*.

<https://perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/municipalidad/proyectos-municipales/14-informacion-general/298-actividades-economicas>

Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). Datos generales del cantón.

<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/datos-generales-indicadores-y-estadisticas.html>

Ortiz, L. (11 de agosto del 2023). *Fomentan innovación en Pymes de Pérez Zeledón*.

<https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/agosto-2008/4774-fomentan-innovacion-en-Pymes-de-perez-zeledon>

Parada, A. (2007). Modelo para el análisis del fortalecimiento socioeconómico de las miPymes en Costa Rica. *Economía y sociedad*, 12 (31-32), 101-116.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/176/135>

Picado, C. (21 de marzo del 2024). *En Pérez Zeledón inauguran el nuevo Centro de Desarrollo Empresarial del INA*. <https://www.tvsur.co.cr/noticias/en-perez-zeledon-inauguran-el-nuevo-centro-de-desarrollo-empresarial-del-ina/>

Practicalteam. (2 de diciembre del 2015). *Análisis de las capacidades de la empresa*. Practical

Team. <https://www.practicalteam.com/blog/analisis-de-las-capacidades/>

RuralCaja. (2023). *¿Qué es el sector terciario: definición, ejemplos y funciones?*

<https://www.ruralcaja.es/que-es-el-sector-terciario/>

Ulate, I. y Vargas, E. (2016). Metodología para elaborar una tesis. Universidad Estatal A Distancia.

Universidad Estatal a Distancia. (s.f.). *Instrumentos escala de calificación*.

https://multimedia.uned.ac.cr/pem/recursos_pace/c-instrumentos-escala-calificacion.html

Valencia-Rodríguez, M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*, 40 (2), 194-201.

<https://researchs.una.elogim.com/c/23tk72/viewer/pdf/2aeh4o3qgb>

Verdesoto, O., Landa, G., y Salguero, Y. (2022). Competencias laborales y la eficiencia en las Pymes del cantón Ambato postcovid. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 3-14.

<https://www.redalyc.org/journal/5646/564676367003/>

Anexos

Cuestionario

Introducción

Somos estudiantes de Licenciatura en Administración con especialidad en gestión financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica Campus Pérez Zeledón estamos realizando un cuestionario con el objetivo de obtener información de las Pymes del sector terciario del comercio de bienes y servicios en el cantón de Pérez Zeledón, por esta razón le solicitamos su ayuda contestando algunas preguntas. Toda la información que usted brinde será confidencial y anónima y se utilizará solo con fines estadísticos y académicos.

Módulo 1 capacidades empresariales

1. Del sector comercio, ¿en cuál rama se categoriza su actividad?

Bienes

Servicios

2. ¿Ha implementado capacidades empresariales en su empresa? Entiéndase las capacidades empresariales como habilidades y recursos que una organización tiene para alcanzar sus objetivos.

Sí

No

3. ¿Cuál de las siguientes capacidades empresariales ha implementado en su empresa?

- Habilidades de gestión **empresarial**.
- Trabajo en equipo y **capacidad** de liderazgo.
- Comunicación y escucha.
- Habilidades de servicio al cliente.
- Habilidades financieras.
- Habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- Todos los anteriores
- Otro: _____

4. **¿Ha implementado algún método o modelo estratégico del mercado actual para la comercialización del producto o servicio?** Entiéndase como modelo estratégico a un marco que ayuda a las empresas a desarrollar, aplicar y evaluar su plan estratégico.

Sí

No

5. **¿Cuáles de las siguientes estrategias del mercado actual ha implementado su empresa?**

- Reducción de precios
- Campañas publicitarias y promociones
- Expansión de canales de distribución
- Mejora del producto o servicio

- Ampliación de la cartera productos
- Programas de fidelización y recompensas
- Alianzas estratégicas
- Todas las anteriores
- Otro _____

6. ¿Con qué frecuencia revisa y ajusta su empresa las estrategias utilizadas?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Nunca

7. ¿Cuánto tiempo ha estado operando su empresa en el mercado?

- Menos de 1 año
- 1-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

8. ¿Utiliza su empresa herramientas tecnológicas para mejorar su eficiencia operativa?

Entiéndase a herramientas tecnológicas a aplicaciones, programas, o dispositivos que permiten acceder a información y realizar tareas.

Sí

No

9. ¿Cuál de las siguientes tecnologías utiliza en su empresa? (Seleccione todas las que apliquen)

Software de gestión empresarial (ERP, CRM)

Comercio electrónico

Marketing digital

Análisis de datos

Otra: _____

Modulo 2 Capacitación y alianzas empresariales

10. ¿Tiene alianzas comerciales? Entiéndase como alianza comercial: acuerdo entre dos o más empresas para trabajar en conjunto y obtener beneficios mutuos.

Sí

No

11. ¿Con cuántas empresas tiene una alianza comercial?

1 -2

3-4

5-6

7 o más

12. ¿Ha sido partícipe de un encadenamiento comercial? Entiéndase como encadenamiento comercial acuerdo con una empresa pública que le ayude a buscar empresas para realizar negocios.

Sí

No

13. ¿Por medio de cuál institución pública ha logrado un encadenamiento comercial?

MEIC

INA

PROCOMER

Otro _____

14. ¿Cree que es necesario la capacitación continua del personal?

Sí

No

15. ¿Cuál es la frecuencia de capacitación de sus empleados? (años)

0 veces

1-2 veces

2-3 veces

4-5 veces

6 o más veces

16. ¿En qué ámbitos han realizado capacitaciones?

Habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otros)

Contabilidad

Administración

Economía

Finanzas

Ventas

SOFTWARE

Otro: _____

Módulo 3 financiamiento

Porcentaje de conocimiento de las opciones de financiamiento

17. ¿Cuáles de las siguientes opciones de financiamiento para Pymes conoce que ofrecen las instituciones financieras?

- Crédito de Capital de Trabajo
- Crédito de Inversión
- Línea de Crédito
- Crédito con Garantía (Hipotecaria, Prendaria, Fiduciaria)
- Microcrédito
- Ninguno
- Otro: _____

18. ¿Qué instituciones financieras le resultan más familiares en cuanto a financiamiento para Pymes?

- Bancos (Públicos y Privados)
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Mutuales de Ahorro y Crédito
- Otra: _____

Módulo 4 información relacionada de la empresa (demografía)

19. ¿Cuántos empleados participan en las actividades de la empresa?

- 15 o menos
- Entre 16 - 30
- Entre 31 - 100
- Más de 100

20. ¿En qué distrito se ubica?

- San Isidro de El General.
- El General.
- Daniel Flores.
- Rivas.
- San Pedro.
- Platanares.
- Pejibaye.
- Cajón.
- Barú.
- Río Nuevo.
- Páramo.

Entrevista a Analistas del MEIC

La presente entrevista se encuentra formulada bajo una serie de preguntas relacionadas a las capacidades empresariales de las Pymes, las cuales serán de índole confidencial, esto para evaluar

el grado benéfico como requisito para encadenar pequeñas y medianas empresas proveedoras de insumos en su proceso productivo

CAPACIDADES EMPRESARIALES

1. ¿Cuáles capacidades empresariales considera fundamentales para desarrollarse como pyme del sector comercio de Pérez Zeledón?
2. ¿Qué capacidades empresariales son más comunes en las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?

ALIANZAS EMPRESARIALES

3. ¿Considera que las alianzas empresariales son necesarias para el crecimiento de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?, ¿por qué?
4. ¿Qué tipos de alianzas empresariales identifica en las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?

ENCADENAMIENTO COMERCIAL

5. Considera que el encadenamiento comercial puede ser beneficioso para el desarrollo de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón, ¿por qué?
6. ¿Cuáles tipos de encadenamiento comercial son más aprovechados por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
7. ¿Cuáles instituciones conoce que colaboran con las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón por medio del encadenamiento comercial?, y, ¿cuáles de estas son las más recomendadas según su criterio profesional?

CAPACITACIÓN

8. Considera que la capacitación constante es fundamental para el desarrollo de las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón, ¿por qué?
9. ¿Conoce instituciones en Pérez Zeledón que colaboran con las Pymes en cuanto a la capacitación?

PERMANENCIA EN EL MERCADO

10. ¿Cuáles estrategias empresariales recomendaría usted como profesional para implementar a las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
11. ¿Qué herramientas tecnológicas fundamentales recomendaría a las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón para mantenerse actualizadas?
12. ¿Cuáles serían las tres recomendaciones principales que le brindaría a las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón, en relación con las capacidades empresariales para asegurar su permanencia en el mercado, explique?

Entrevista solo para Expertos en Crédito de Pymes.

1. ¿Qué tipos de financiamientos ofrecen las instituciones para las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
2. ¿Cuáles de estos tipos de financiamiento son los más adquiridos por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
3. ¿Cuáles entidades financieras son las más utilizadas por las Pymes del sector comercio de Pérez Zeledón?
4. ¿Cuáles son los requisitos que deben tener las Pymes para poder tener acceso a financiamiento?

5. ¿Cuáles son los pasos para seguir por una pyme una vez con los requisitos necesarios para su financiamiento?