

**Desarrollo de las estrategias empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de
Pérez Zeledón, periodo 2022-2024**

Informe del seminario presentado en el

Área de Administración

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Presentado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración

con especialidad en Gestión Financiera

Adyeri Duran Cubero

Natalia Navarro Ortega

Yeslin Quirós Castro

Yorleny Vargas Zúñiga

Octubre, 2025

**Desarrollo de las estrategias empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de
Pérez Zeledón, periodo 2022-2024**

Adyeri Duran Cubero

Natalia Navarro Ortega

Yeslin Quirós Castro

Yorleny Vargas Zúñiga

APROBADO POR:

Firma

Tutor (a) del TFG: M.Sc. Alexander Gamboa Martínez

Firma

Asesor (a): M.Sc. María Teresa Cubero Madriz

Firma

Asesor (a): M.Sc. María Leonella Naranjo Jiménez

Firma

Representación del Decanato: Dr. Elvis Rojas Ramírez

Firma

Director (a) de campus: MBA. Erick Madrigal Villanueva

Dedicatoria

A Dios, por su guía constante, por fortalecer mi espíritu en cada desafío y sobre todo por iluminar el camino que hoy concluye, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, por darme un gran ejemplo de esfuerzo y perseverancia que actuó como pilar fundamental en este proceso académico, a mi novio por acompañarme en esta etapa de mi vida y creer siempre en mí, y por último, a mis amigos y profesores por cada enseñanza, y por ser la guía que me permitió culminar este maravilloso proceso con convicción y propósito.

Adyeri Duran Cubero

A Dios, por darme la fuerza, la salud y la sabiduría necesarias para llegar hasta aquí, iluminando siempre mi camino. A mis padres, por ser mi apoyo y amor incondicional, apoyándome siempre y motivándome a no rendirme. A mi esposo, por su paciencia, comprensión y por estar a mi lado en los momentos más difíciles, creyendo en mí incluso cuando yo misma dudaba.

Natalia Navarro Ortega

A Dios, por brindarme la oportunidad y la capacidad de poder culminar este sueño hecho realidad con éxito y a mi madre por siempre acompañarme en el proceso de la carrera para poder convertirme en lo que siempre soñé de niña.

Yeslin Quirós Castro

A mi familia, especialmente a mis hijas que han sido y siempre serán mi mayor motivación, por su amor incondicional, su acompañamiento, y más aún por la paciencia que han tenido a lo largo de este proceso académico.

Yorleny Vargas Zúñiga

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su infinita misericordia, por sostenerme en cada etapa de este proceso y por ser fuente de sabiduría y fortaleza. A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y por ser mi mayor respaldo en cada paso de este camino; a mi novio, por su paciencia, comprensión y constante apoyo emocional; y a los docentes y compañero, gracias por su acompañamiento, por compartir conocimientos, experiencias y valores que han enriquecido profundamente este proceso académico que llega a su fin.

Adyeri Duran Cubero

Mi gratitud, en primer lugar, a Dios, por guiar cada paso de mi vida, darme la fortaleza para superar los desafíos y permitirme culminar esta etapa tan importante. A mis padres, por su apoyo incondicional, por inculcarme valores, enseñarme a luchar por mis metas y confiar siempre en mis capacidades, y a mi esposo, por su constante compañía, por alentarme en los momentos de cansancio y celebrar conmigo cada pequeño avance.

Natalia Navarro Ortega

Agradezco infinitamente a Dios, por siempre brindarme la capacidad y sabiduría, a mi madre por siempre acompañarme, a los profesores que formaron parte de mi formación académica y al profesor Alexander Gamboa quien ha sido un excelente tutor en este proceso de enseñanza.

Yeslin Quirós Castro

Agradezco profundamente a la Universidad Nacional y a sus profesores por brindarme una educación de calidad, a mi familia que ha sido mi red de apoyo, mi inspiración y fortaleza en este camino que me ha permitido crecer personal y profesionalmente.

Yorleny Vargas Zúñiga

Resumen

Este estudio analiza las estrategias administrativas utilizadas por las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón durante el periodo 2022–2024. El propósito es identificar prácticas que fortalezcan su competitividad y posicionamiento en mercados locales e internacionales. Se aplicó una metodología cualitativa con alcance descriptivo y explicativo, mediante encuestas a 181 PYMES distribuidas en los 12 distritos del cantón. Los resultados muestran una baja formalización empresarial, uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas y escaso conocimiento sobre recursos institucionales como PROCOMER y fondos no reembolsables. A pesar de ello, se evidencia una adopción creciente de estrategias de *marketing* digital. El estudio concluye que las pymes enfrentan barreras estructurales que limitan su desarrollo, pero también presentan oportunidades de mejora mediante capacitación, formalización y articulación institucional. Se recomienda implementar programas de fortalecimiento empresarial, mejorar la difusión de recursos disponibles y fomentar la internacionalización del sector.

Palabras clave: pymes, turismo, estrategias administrativas, Pérez Zeledón, *marketing* digital, formalización, desarrollo empresarial

Abstract

This study analyzes the administrative strategies used by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the tourism sector of Pérez Zeledón during the 2022–2024 period. Its purpose is to identify practices that enhance competitiveness and market positioning at both local and international levels. A qualitative methodology with descriptive and explanatory scope was applied through surveys conducted with 181 SMEs across the canton's 12 districts. Findings reveal low levels of business formalization, limited use of advanced technological tools, and little awareness of institutional resources such as PROCOMER and non-reimbursable funds.

Nevertheless, there is a growing adoption of digital marketing strategies. The study concludes that SMEs face structural barriers that hinder their development, yet they also show potential for improvement through training, formalization, and institutional coordination. It is recommended to implement business strengthening programs, improve dissemination of available resources, and promote internationalization of the sector.

Keywords: SMEs, tourism, administrative strategies, Pérez Zeledón, digital marketing, formalization, business development

Tabla de contenido

Dedicatoria	4
Agradecimiento	6
Resumen	8
Tabla de contenido	10
Índice de tablas.....	13
Índice de figuras.....	15
Lista de abreviaturas.....	16
Capítulo I: Introducción.....	18
Introducción	19
Justificación.....	20
Antecedentes	22
Antecedentes históricos	22
Antecedentes teóricos	26
Problema de Investigación	31
Interrogantes de la investigación.....	32
Objetivos de la investigación	33
Objetivo General.....	33
Objetivos Específicos	33
Alcance.....	34
Limitaciones	35
Viabilidad de la investigación.....	37
Capítulo II: Marco Teórico Referencial.....	41
Contexto organizacional.....	42
Generalidades del Cantón de Pérez Zeledón	42
Evolución del turismo en Costa Rica como impulso para el surgimiento de las pymes	45
Marco Teórico.....	49
Estado actual de las pymes.....	49
Estrategias empresariales aplicadas por las pymes del mercado turístico	53
Aspectos generales de los procesos administrativos	55

Importancia de los procesos administrativos	58
Información gubernamental	58
Proceso de formalización de las pymes en Costa Rica	61
Guía general del proceso de formalización	62
Registro de las pymes ante el MEIC	64
Declaratoria turística en Costa Rica	65
Capacitaciones para las pymes	66
Internacionalización de las pymes.....	67
Financiamiento brindado a las pymes	67
El papel de las estrategias de <i>marketing</i> dentro de la gestión empresarial de las pymes	69
Importancia de las estrategias de <i>marketing</i>	70
El <i>marketing</i> digital y las relaciones con los clientes	71
Implementación de un <i>marketing</i> integral.....	72
La implementación de herramientas tecnológicas para la mejora de prácticas administrativas en las pymes	74
Herramientas tecnológicas para la administración de pymes.....	74
Beneficios de la implementación tecnológica en las pymes del sector turismo	76
Desafíos de la implementación tecnológica en las pymes del sector turismo	78
Capítulo III: Marco Metodológico.....	80
Antecedentes Metodológicos	81
Enfoque de la investigación	83
Tipo de investigación	84
Fuentes de información.....	85
Población de estudio.....	86
Tipo de muestreo.....	86
Tamaño de la muestra	87
Selección y distribución de la muestra	89
Participantes del estudio	91
Variable e indicadores.....	93
Instrumentalización o técnicas de recolección de información.....	99
Consideraciones éticas	100

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados	102
Objetivo 1	103
Variable 1. Estrategias empresariales de operación	103
Variable 2. Estado actual de las pymes	107
Variable 3. Mercado Turístico.....	115
Objetivo 2.....	116
Variable 1. Información Gubernamental.....	116
Variable 2. Procesos de formalización estatales.....	118
Objetivo 3.....	121
Variable 1. Crecimiento económico	121
Variable 2. Capacitaciones	124
Variable 3. Financiamiento.....	126
Variable 4. Internacionalización de las pymes.....	132
Objetivo 4.....	133
Variable 1. Estrategias de <i>marketing</i>	133
Variable 2. Gestión empresarial	136
Variable 3. Herramientas tecnológicas.....	138
Variable 4. Prácticas Administrativas	140
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	145
Conclusiones	146
Objetivo específico 1	148
Objetivo específico 2.....	149
Objetivo específico 3	150
Objetivo específico 4.....	151
Recomendaciones.....	152
Objetivo específico 1	153
Objetivo específico 2.....	154
Objetivo específico 3	154
Objetivo específico 4.....	154
Referencias.....	157
Anexos.....	170

Índice de tablas

Tabla 1 Cantidad de población por Censo en Pérez Zeledón	44
Tabla 2 Características de las etapas del proceso administrativo	56
Tabla 3 Pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón	92
Tabla 4 Cuadro de variables	94
Tabla 5 Estrategias empresariales aplicadas por las pymes del sector turismo	106
Tabla 6 Distribución geográfica de propietarios de pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, por edad y género.....	109
Tabla 7 Distribución de pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, por antigüedad, tipo de empresa y sector económico	112
Tabla 8 Instituciones consultadas por las pymes turísticas para el proceso de formalización ...	117
Tabla 9 Impacto de la formalización de las pymes de Pérez Zeledón con respecto al apoyo recibido en el proceso	120
Tabla 10 Desafíos a los cuales se han enfrentado las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.....	121
Tabla 11 Conocimiento sobre las instituciones que brindan capacitaciones a pymes	124
Tabla 12 Percepción de las pymes del sector turismo sobre la facilidad de acceso al financiamiento.....	126
Tabla 13 Cantidad de pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, que tienen conocimiento sobre formas de financiamiento	129

Tabla 14 Conocimiento y participación en las capacitaciones o programas que imparte PROCOMER.....	132
Tabla 15 Porcentaje de tareas administrativas, automatizadas con herramientas tecnológicas..	140
Tabla 16 Eficiencia en ventas o reservas y reducción de costos al aplicar tecnología en las tareas administrativas	142
Tabla 17 Herramientas tecnológicas que mejoran las prácticas administrativas de las pymes del sector turismo	143
Tabla 18 Análisis Integral del desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón	146
Tabla 19 Recomendaciones para una adecuada gestión empresarial por medio de estrategias de marketing digital y herramientas tecnológicas.	155

Índice de figuras

Figura 1 Mapa del cantón de Pérez Zeledón.....	43
Figura 2 Cálculo de la muestra	88
Figura 3 Fórmula cálculo de muestra.....	89
Figura 4 Distribución de pymes de agroturismo por cada distrito de Pérez Zeledón	90
Figura 5 Registro de la marca o nombre comercial en el Registro Nacional	104
Figura 6 Porcentaje de tipo de clientes que predominan en las pymes de Pérez Zeledón	115
Figura 7 Porcentaje de registro pyme en el sector turismo de Pérez Zeledón	119
Figura 8 Implementación de estrategias de sostenibilidad	123
Figura 9 Porcentaje de pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, que tienen conocimiento sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo	127
Figura 10 Conocimiento sobre financiamientos no reembolsables por parte de las pymes del sector turismo.....	131
Figura 11 Implementación de estrategias de marketing digital en las pymes.....	134
Figura 12 Porcentaje de estrategias de marketing digital utilizadas	135
Figura 13 Impacto positivo del marketing digital en la gestión empresarial	137
Figura 14 Implementación de herramientas tecnológicas.....	138
Figura 15 Herramientas tecnológicas implementadas por las pymes turísticas de Pérez Zeledón	139

Lista de abreviaturas

Pymes: micros, pequeñas y medianas empresas. Aclaración: De acuerdo con la RAE, “pymes” es un sustantivo común, por lo que se utiliza en este trabajo siguiendo las normas gramaticales establecidas para el uso de sustantivos comunes.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.

PSF: Permiso Sanitario de Funcionamiento.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense.

UFODE: Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial.

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica.

BP: Banco Popular.

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres.

PROPYME: Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

CRM: Customer Relationship Management o Gestión de relación con el cliente.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

Capítulo I: Introducción

Introducción

En contextos competitivos y globalizados, las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar capacidades empresariales que les permitan mejorar su posicionamiento en el mercado. Esta problemática es especialmente relevante en el sector turístico del cantón de Pérez Zeledón, donde la escasa formalidad de muchos emprendimientos limita su acceso a beneficios y oportunidades de crecimiento.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental promover y facilitar el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes en el sector turístico de Pérez Zeledón. Buscando así aprovechar al máximo el alto potencial turístico que brinda la zona, además de superar las limitaciones que enfrentan para operar bajo el marco legal correcto según sus funciones. A través de este estudio se pretende demostrar cómo la formalización de los emprendimientos, les abre todo un mundo de posibilidades en cuanto a recursos esenciales para que puedan lograr una transformación empresarial, generando empleos de calidad y dinamizando la economía regional.

Este trabajo no solo aporta grandes beneficios directos a la pyme y a sus propietarios, sino que también pretende tener un impacto positivo en la comunidad local y en la imagen turística que representa para Pérez Zeledón. Brindándoles información sobre capacitaciones, el acceso a recursos para financiar sus proyectos, facilitándoles la información requerida para llevar a cabo un correcto proceso de formalización; con el objetivo de promover una concientización en la importancia de crear un emprendimiento de forma estructurado y formalizado, volviéndose así más competitivo, sostenible y mejor posicionado en el mercado turístico tanto nacional como internacional.

Justificación

El desarrollo de las capacidades empresariales es un proceso crucial dentro de la gestión administrativa, permitiendo que las pymes de cualquier sector puedan acceder a beneficios y oportunidades, que solo se encuentran disponibles para aquellos negocios legalmente constituidos. El propósito de quienes emprenden un negocio es alcanzar el éxito, principalmente en el ámbito financiero. No obstante, la falta de formalización de muchas pymes limita su acceso a financiamiento, capacitaciones y otros recursos, lo que obstaculiza su desarrollo, reduce su competitividad y afecta la sostenibilidad empresarial. Como consecuencia, se generan repercusiones económicas y sociales en la región donde operan.

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental el promover y facilitar el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes en el sector turístico del cantón de Pérez Zeledón, considerando aspectos importantes como el alto potencial a nivel de turismo que posee la zona, principalmente respecto a su riqueza natural y cultural. Sin embargo, muchas de las pymes que operan dentro de este sector lo hacen de manera informal, esta falta de formalización reduce considerablemente la capacidad de estas empresas para contribuir adecuadamente al desarrollo económico, así como para la generación de empleo de calidad, lo más importante, limita el crecimiento tanto local como internacional del sector turístico costarricense.

La importancia de este estudio radica en los beneficios que obtienen las pymes por medio del desarrollo de las capacidades empresariales, considerando que estas permiten que operen bajo un marco legal que les ofrece tanto protección como estabilidad, incluyendo el acceso a servicios financieros, como la oportunidad de participar en licitaciones públicas, y la capacidad de establecer relaciones comerciales formales con otras empresas, mejorando así su

competitividad dentro del mercado local e internacional. Asimismo, facilita el acceso a recursos de asesoría, por medio de programas de capacitación y asistencia técnica ofrecidos por el gobierno y otras instituciones, lo cual es esencial para mejorar la gestión empresarial, la calidad de los servicios turísticos ofrecidos, y la innovación en productos y procesos.

Otro de los beneficios del desarrollo de las capacidades empresariales se enfoca en el crecimiento económico local, por medio del incremento de los ingresos fiscales y generación de empleo formal, esto, a su vez, mejora la calidad de vida de los habitantes, promoviendo un desarrollo sostenible. A su vez, se brinda un fortalecimiento del sector turístico, debido a que si este se encuentra compuesto por empresas formalizadas se vuelve más atractivo para los turistas, ya que garantiza estándares de calidad y seguridad, lo que produce un aumento en la afluencia de visitantes, generando mayores ingresos para la región.

Como cualquier investigación o estudio, el presente proyecto puede presentar limitaciones en aspectos como el tiempo, considerando que se desarrolla durante un periodo menor a un año, iniciando en agosto del 2024 y se espera finalizar con éxito para junio del 2025, lo cual puede producir que no se logre el alcance esperado, para llevar a cabo toda la investigación requerida; otras limitaciones son lo extenso que es el cantón, adicionalmente de la ausencia de transporte propio para poder trasladarse, teniendo que optar por el transporte público sin embargo, varias de las pymes se encuentran en zonas donde no hay un buen acceso en bus, volviendo los tiempos de traslados un poco más lentos y complejos.

Paralelamente se encuentran las limitaciones de acceso a la población, así como información a la que se necesita acceder para poder llevar a cabo el estudio con éxito, por lo que se debe hacer una selección minuciosa de los emprendimientos con los que se va a trabajar, procurando que sean la mayor cantidad posible, para minimizar un poco la restricción a la

información que se requiere por parte de ellas, logrando recopilar datos de primera mano, obteniendo así un acercamiento a estas de manera más profunda y exitosa.

El promover el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes en el sector turístico de Pérez Zeledón es una estrategia clave para potencializar el crecimiento dentro del mercado local e internacional, así como impulsar el desarrollo económico y social del cantón, de manera que este proyecto no solo beneficia a las empresas y sus propietarios, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad local como en la imagen turística de la zona. Por medio de la capacitación, acceso a recursos, la facilitación del proceso de formalización, este proyecto busca crear un entorno empresarial más competitivo, sostenible y próspero.

Antecedentes

Por medio de los antecedentes históricos y teóricos se logra contextualizar el problema de la investigación, con la finalidad de identificar aquellos hechos relevantes que marcaron un antes y un después en la historia del turismo en Costa Rica, así como teorías, estudios y resultados obtenidos en trabajos anteriores, situando el estudio dentro de un esquema más amplio. A su vez, brindan sustento y relevancia al trabajo, resaltando la necesidad de profundizar en la problemática, para encontrar nuevas rutas de enfoque hacia el progreso y desarrollo de las pymes del sector turístico.

Antecedentes históricos

Costa Rica es un país turístico, debido a su biodiversidad de flora y fauna es escogido por una gran cantidad de extranjeros para conocer su interior, además de rodearse de naturaleza.

Según las estadísticas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2023), la cifra de llegada de internacionales al país ha aumentado en el año 2023 con respecto al 2022, donde para el año

2023 se recibieron 401,597 más que el año anterior, todos con el objetivo de visitar y disfrutar de la gran variedad de sitios turísticos que ofrece el territorio. Razón por la cual, en los últimos años Costa Rica se ha enfocado en el desarrollo del turismo rural mediante la creación de las pymes que ayudan a dinamizar la economía del país, lo que se considera un punto clave para el estudio de la actividad turística.

Específicamente en el cantón de Pérez Zeledón se ha presentado un aumento en la investigación del sector turismo, para el desarrollo de la economía local, como parte de este proceso se tiene que en el año 2022 se realizó una sistematización de un proyecto para presentar las rutas turísticas del cantón como una forma de conexión productiva y fortalecimiento del liderazgo comunitario. Esta propuesta de rutas turísticas ubicadas en la zona permite evidenciar que efectivamente existe toda una actividad económica que gira en torno al turismo (Madrigal, 2022).

En la búsqueda de información relacionada se encuentra el artículo denominado “La semi formalidad de las microempresas. El caso de la Región Brunca, Costa Rica” realizado por Abarca (2019) donde se estudia el fenómeno de la semi informalidad de las unidades microempresariales que operan específicamente en la Región Brunca, tomando en cuenta los principales requisitos según la legislación costarricense. También de informar el estado actual de formalización y la vinculación que se tiene con otros factores se obtiene que estudiar la informalidad de las pymes en Costa Rica es complejo debido a que la mayoría de los estudios se realizan a niveles nacionales y no regionales, también se evidencia una relación directa entre el nivel de escolaridad de los empresarios con el grado de formalización.

Según el artículo anteriormente mencionado, queda en evidencia la necesidad de realizar un estudio regional sobre el estado actual de las capacidades empresariales, que permita facilitar el análisis de la informalidad de las pymes del sector turismo, existentes en la Región Brunca del territorio nacional, específicamente en el cantón de Pérez Zeledón.

Por otro lado, Monge (2018) en el estudio titulado *Gestión administrativa y estratégica de las mipymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado Globalizado*, profundiza en la importancia de la gestión administrativa y estratégica de las pymes del sector turismo, del cantón de Pérez Zeledón, ante un mercado globalizado. Para este estudio se concluye que si bien es cierto existe un compromiso y responsabilidad por parte de las pymes para cumplir con la formalización y consolidación de los negocios e ideas innovadoras, es importante considerar que la actividad turística es uno de los pilares económicos de los costarricenses por lo tanto debe ser constantemente analizado y apoyado.

Como lo menciona Monge (2018): “el Gobierno de Costa Rica ha tratado de establecer políticas, estrategias y planes de ayuda a las mipymes con el objetivo de dotar a este sector de recursos productivos y financieros que les permita lograr mayor eficiencia operativa y productiva” (p. 9), de forma tal que se muestra el apoyo del Estado por medio de estas iniciativas que busca promover el crecimiento y desarrollo empresarial, de las pymes, para que estas puedan lograr una mayor atracción de visitantes, generando que la economía del país se vea favorecida, sin embargo, es importante recordar que gran parte de estos programas se encuentran directamente relacionados con la formalización con la cuentan estas empresas.

Alrededor del territorio nacional se pueden encontrar muchos destinos turísticos rurales dirigidos por pymes, entre ellos, los ubicados en el cantón de Pérez Zeledón de la provincia de

San José. Dichas pymes se encuentran distribuidas en los diferentes distritos del cantón, generando que los extranjeros o visitantes nacionales cuenten con una amplia gama de opciones turísticas por elegir. Se debe resaltar que en un estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en el 2012, se establece que en la Región Brunca del país predominan las microempresas, alcanzando un 78.3%, mientras que las pequeñas empresas conforman un 19.2% y las medianas empresas un 2.3% (Monge, 2018, p. 10).

El anterior planteamiento permite establecer que en el cantón de Pérez Zeledón se pueden encontrar principalmente microempresas destinadas a la actividad del turismo, no obstante, muchas de estas pymes carecen de formalización empresarial, debido a que surgen con pocos recursos, faltantes de infraestructura y capital, llevándolos a iniciar sus actividades sin estar inscritas ante las entidades regulatorias del país.

En el cantón de Pérez Zeledón se ha buscado la manera de apoyar a las pymes en general, ya sea que cuenten con las capacidades empresariales o no. Un claro ejemplo de ello es que la Municipalidad la cual ha destinado recursos para el fortalecimiento del cantón, esto, por medio del “mejoramiento de caminos y carreteras, lo que va en beneficio del ciudadano y más aún de los pequeños y medianos productores. Se brindó la tarea de fomentar actividades que promuevan el turismo, por ello, se cuenta con una Oficina de Turismo ubicada en el Parque Central” (Vargas, 2024, párr. 11). Lo anterior permite resaltar que la evolución del turismo en el cantón ha sido positiva, debido a que cada vez son más las pymes que se integran al mercado, beneficiando con ello a la economía del país.

Antecedentes teóricos

Dentro de la investigación es de suma importancia la determinación del marco conceptual, lo que se realiza por medio del desarrollo de los antecedentes teóricos, permitiendo comprender con mayor claridad el contexto del problema de estudio y facilitando la identificación de variables clave, que orienten la metodología y respalden la interpretación de los datos obtenidos, con fundamentos teóricos coherentes.

En los últimos años, Costa Rica ha tratado de impulsar el desarrollo económico mediante el apoyo a las pymes las cuales son definidas en el documento *Importancia de la Formalización y el Registro pyme para micro, pequeñas y medianas empresas* disponible en la página del Ministerio de Economía, Industria y Comercio como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2024, p. 4).

Es importante destacar que las pymes pueden enfocar sus actividades a diferentes sectores económicos del país, entre ellos el sector turismo, el cual se puede definir como un sector que engloba a todas aquellas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que desarrollen todo el conjunto de actividades destinadas al turista y que tengan como misión la organización y comercialización del turismo (Cabarcos, 2006, p. 5). Dentro de este sector se pueden encontrar diversidad de empresas que enfocan sus recursos en ofrecer servicios turísticos tales como: alojamiento, transporte, turismo de aventura, alimentación, entre otros.

Cada una de las empresas dedicadas al sector turismo en Costa Rica deben contar con una declaratoria turística otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo, al igual que debe realizar el proceso de formalización empresarial para poder llevar a cabo sus actividades de manera formal. Como indica el MEIC (2024) la formalización empresarial se puede definir como “un proceso gradual mediante el cual una persona física o jurídica realiza los trámites ante las instituciones que correspondan, para cumplir con el marco jurídico necesario que le permita desarrollar una actividad económica legalmente” (p. 2).

Se considera que es indispensable que todas las empresas realicen el proceso de desarrollo de estrategias empresariales, esto con el fin de que cuenten con todos los permisos de funcionamiento y puedan ejecutar sus actividades de manera formal. Dicho proceso requiere que se completen una serie de trámites de formalización que se pueden definir como un conjunto de acciones para lograr obtener un beneficio o cumplir con una obligación (Roldán, 2021, párr. 2). En el caso de las pymes del sector turismo en Costa Rica, lo más recomendable es que desarrollen y completen todos los trámites de formalización para que puedan adquirir la formalización empresarial y con ello, garantizar la legalidad de la actividad turística a la que se dedican.

Los programas o centros de desarrollo empresarial son definidos en el documento *Centros de desarrollo empresarial en América Latina* por Dini (2019) como aquellos servicios que son proporcionados por una iniciativa pública, los cuales tienen como objetivo apoyar a las empresas o empresarios, ayudándoles a desarrollar sus negocios con éxito y a enfrentar de manera efectiva los desafíos que les presenta su entorno físico, social y empresarial. De aquí radica la importancia de involucrar a las pymes en dichos programas, debido a que por medio de estos las empresas obtienen las herramientas y recursos necesarios para crecer y adaptarse al

entorno competitivo que las rodea, permitiendo fomentar la innovación, y mejorando los procesos operativos, de forma tal que se fortalecen las capacidades empresariales para enfrentar los desafíos que puedan surgir en el camino.

El crecimiento económico impulsa y aumenta la demanda de los productos y servicios que ofrecen las pymes, permitiendo que estas empresas accedan a mayores oportunidades de negocio, mejorando sus capacidades operativas y atrayendo nuevas inversiones. Por medio del artículo denominado *Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo* se define el crecimiento económico como el incremento en la producción de bienes y servicios en un sistema económico durante un período específico, generalmente un año, y se mide mediante la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto, ajustada en términos reales para descontar la inflación (Márquez et al., 2020). Esto muestra que, por medio de este incremento económico, se fortalecen las capacidades competitivas de las pymes, mejorando su posición en el mercado, y su resistencia frente a los constantes cambios en las fluctuaciones económicas.

Es importante resaltar que las estrategias empresariales es uno de los factores más importantes en el éxito de una empresa, dado que dichas estrategias hacen referencia a los conocimientos, destrezas y habilidades con las que cuentan los empresarios o emprendedores para poder gestionar y producir utilidades a través de las actividades del negocio (Coll, 2020, párr. 2). Por lo que es indispensable que los propietarios de las empresas o futuros negocios cuenten con las capacidades y conocimientos necesarios para el desarrollo del negocio.

Actualmente, existen muchas opciones de asesoría para que los empresarios y emprendedores puedan adquirir mayores capacidades de la mano con las estrategias

empresariales. Dichas asesorías se pueden definir como el trabajo impartido por un asesor para brindar recomendaciones, sugerencias y consejos en su ámbito de especialización (Pérez y Merino, 2022, párr. 2); las cuales podrían ser de gran utilidad y contribuir con el desarrollo y crecimiento de las pymes.

Las estrategias empresariales son una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier organización, debido a que, por medio de estas, es posible incrementar las habilidades tanto de los colaboradores como de los dueños de las pymes. En el artículo “La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones” se define como el proceso de capacitación tiene como objetivo el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas necesarias para impulsar un mayor desempeño y aprendizaje en los colaboradores, por medio de herramientas y técnicas que permitan mejorar y evaluar los procesos llevados a cabo por la empresa (Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016). Lo que evidencia la importancia que posee este elemento para las pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, dado que, por medio de la capacitación, podrán adaptarse a los constantes cambios que sufre el mercado, tanto a nivel local como internacional.

El financiamiento es indispensable para el establecimiento de una empresa, debido a que es por medio de los recursos financieros que se obtienen, que se vuelve posible la creación de esta, lo que permite la realización de proyectos de expansión que contribuyan al crecimiento de esta. Por medio del artículo “Financiamiento utilizado por las pequeñas y medianas empresas ferreteras” se define el financiamiento como la herramienta que utilizan las empresas para desarrollar sus estrategias de operación mediante mecanismo de inversión, lo que produce un aumento en la producción, que a su vez estimula el crecimiento y expansión de la empresa, ya sea para la construcción o adquisición de nuevos equipos, activos y demás opciones de inversión que representen una oportunidad de mercado para la empresa (Torres et al., 2017).

Por medio de la asistencia técnica se obtiene un soporte especializado, lo cual es necesario tanto para mejorar las habilidades empresariales, como los diversos procesos y problemas que pueden presentarse en el día a día de la empresa. En el artículo “Efecto de la asistencia técnica en el desempeño profesional”, Castillo-Fuerman y Robles (2021) la definen como un proceso que fortalece las capacidades profesionales mediante la conexión entre teoría y práctica, promoviendo la autorreflexión, la toma de decisiones y el compromiso para mejorar el desempeño y la gestión de servicios, bajo la guía de un facilitador experimentado.

Lo cual muestra que es fundamental la implementación de estos procedimientos dentro de cada organización, para adquirir mayor conocimiento, fomentando la innovación y actualización de las prácticas empresariales, generando altos niveles de competitividad, y colaboradores más eficientes, lo que a su vez repercute en la calidad de los servicios que se ofrezcan.

La gestión empresarial es un elemento crucial dentro de las organizaciones, por medio de esta se garantiza que los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la empresa se estén utilizando de la manera más eficiente, permitiendo tomar decisiones de manera óptima, lo que promueve el crecimiento, competitividad y sostenibilidad de la institución.

Por medio del artículo *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*, julio (2020) define la gestión financiera como “el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos” (p. 277). De forma que se establece que una buena gestión empresarial, produce grandes beneficios a las empresas, permitiendo que estas alcancen sus metas y objetivos, por medio de la implementación de estrategias, en donde se utilicen los recursos de la manera más efectiva, impulsando el desarrollo del negocio.

Las prácticas administrativas se pueden identificar “como el núcleo praxeológico del quehacer de las entidades, el cual comprende el campo de experiencia del servidor público, sus fundamentos teóricos y valorativos, además de sus motivaciones, actitudes, técnicas y habilidades” (Arias, 2019, p. 127); las cuales, son de gran utilidad dentro de las empresas o pymes, pues contribuyen al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los objetivos.

Es de suma importancia que las prácticas administrativas tomen en cuenta el tipo de mercado al cual va dirigida la actividad de la empresa, ya que el mercado puede ser local o puede ser de carácter internacional. Con relación al primero, se conceptualiza como el mercado que atiende un área reducida, ya sea una provincia o ciudad; mientras que el mercado internacional se define como aquel que está conformado por compradores de distintos países (Quiroa, 2024, párr. 10). En el caso de las pymes o los pequeños emprendimientos del sector turismo, deben enfocar bien las estrategias contemplando siempre el mercado con el que estarán trabajando.

Problema de Investigación

Las capacidades empresariales en las pymes en el sector turismo, trae consigo deficiencias bastantes marcadas, ya que estos no suelen contar con los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente, como lo son los permisos legales de funcionamiento, manejar el área de impuestos, contabilidad general, manejo de los colaboradores y lo que conlleva esto como cálculos de vacaciones, pagos de aguinaldo, pago de días feriados o liquidaciones; en sí todo lo que va relacionado con administrar de manera adecuada el emprendimiento.

Lo que trae consigo grandes desventajas, ya que al no estar en regla con los permisos de funcionamiento e inscritos ante el Ministerio de Hacienda, no tener una contabilidad clara, les cierra las puertas antes las entidades financieras. Volviendo nula su posibilidad de adquirir un

financiamiento para poder realizar mejoras en sus proyectos y llevarlos a un nivel más alto, que les pueda generar un buen renombre en el mercado nacional o poder implementar el ingreso al mercado internacional.

En consecuencia, se busca observar cómo las pymes manejan actualmente toda el área administrativa tanto del marco legal como financiero, con el propósito de brindarles estrategias de mejoras que se puedan implementar sin tantos costos, para mejorar su presencia en el mercado costarricense o aventurarse en el mercado internacional. A raíz de todo lo mencionado anteriormente es que nace la siguiente pregunta:

¿Cuál es el desarrollo de las capacidades empresariales en las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, y las estrategias de mejora administrativa que potencializan el crecimiento dentro del mercado local e internacional?

Interrogantes de la investigación

- ¿Cuál es el estado actual de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Cuáles estrategias empresariales de operación existen en el mercado turístico?
- ¿De las estrategias empresariales de operación del mercado turístico cuáles están siendo utilizadas por las pymes del cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos necesarios para la mejora de las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Cuáles son las fuentes de información gubernamental que se brindan por parte de las entidades estatales para simplificar los procesos administrativos?
- ¿Por medio de cuáles programas de desarrollo se impulsa la internacionalización de las pymes del sector turismo?

- ¿En cuáles programas de crecimiento económico se basan las pymes para desarrollar sus estrategias empresariales?
- ¿Qué estrategias de *marketing* se pueden recomendar para el desarrollo de una adecuada gestión empresarial?
- ¿Cuáles herramientas tecnológicas permiten el mejoramiento de las prácticas administrativas de las pymes?

Objetivos de la investigación

En este segmento se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, el primero enfocado más a las capacidades empresariales de las pymes, el segundo se enfoca en el estado actual, procesos administrativos de mejora, estrategias existentes en temas como crecimiento económico, capacitaciones, financiamiento, internacionalización y estrategias de *marketing*.

Objetivo General

Analizar el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante estrategias de mejora administrativa, para la potencialización del crecimiento dentro del mercado local e internacional en el periodo 2022-2024.

Objetivos Específicos

Determinar el estado actual de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante la recopilación de información, que permita la identificación de las estrategias empresariales de operación en el mercado turístico.

Interpretar los procesos administrativos necesarios para la mejora de las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, mediante el análisis de fuentes de información gubernamental, que permitan la simplificación de los procedimientos establecidos por las entidades estatales.

Identificar las estrategias existentes en las pymes enfocadas en programas para el crecimiento económico del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante el reconocimiento de capacitaciones, y financiamiento que impulsen la internacionalización.

Sugerir estrategias de *marketing* que permitan el desarrollo de una adecuada gestión empresarial, enfocadas en herramientas tecnológicas que posibiliten el mejoramiento de las prácticas administrativas de las pymes del sector turístico del cantón de Pérez Zeledón.

Alcance

Esta investigación brinda la oportunidad de conocer por medio de una evaluación el desarrollo de las capacidades empresariales que tienen las pymes del sector turismo y cómo estas pueden influir en la potencialización del crecimiento tanto dentro del mercado local como internacional. Para esto, se cuenta con información importante sobre el impacto que tiene el sector turístico en la zona de Pérez Zeledón para dinamizar la economía, de esta forma, se pueden obtener datos precisos, concisos y de fuentes confiables sobre la importancia que tiene las estrategias de mejora administrativa para pymes del sector.

Con este estudio se ofrece documentación que permite conocer cuál es la situación actual del sector turístico con respecto a sus procesos de formalización en el mercado para poder identificar cuáles son los procesos administrativos necesarios para que estas pymes puedan

obtener los beneficios aplicando las mejores prácticas administrativas apoyadas de programas de internacionalización.

Se considera que el fin de esta investigación es informar los resultados obtenidos para que pueda ser utilizada en estudios posteriores académicos, de mercado, de consulta de estrategias de desarrollo económico para el sector turístico y adicionalmente constituir un insumo importante para los habitantes del cantón de Pérez Zeledón, siendo este el lugar de estudio para dar un mayor alcance en cuanto a profundidad de la información obtenida.

Se presentan estrategias de *marketing* como recomendación para una adecuada gestión empresarial del turismo a partir de diferentes herramientas tecnológicas que pueden estar al alcance de las pymes y que representa un insumo importante de simplificación de tareas en el desarrollo de sus actividades tanto operativas, administrativas y publicitarias. El uso de estrategias de *marketing* proporciona conocimiento sobre la situación actual, futura e individualizada de cada pyme con respecto al servicio turístico que brinda, sin embargo, es necesario el conocimiento de las diferentes herramientas que permitan gestionar de forma eficiente estos factores, lo que representa parte de los alcances importantes del presente seminario.

Limitaciones

Es importante resaltar que la elaboración del presente proyecto conlleva una serie de limitaciones las cuales pueden afectar el proceso de recopilación de información, el desarrollo y ejecución de trabajo. Dichas limitaciones están directamente relacionadas con el tiempo, el espacio y los recursos, los cuales son aspectos de relevancia para poder ejecutar con éxito el desarrollo del proyecto.

La primera limitación que se va a abordar está relacionada con el tiempo, dado que el periodo para la realización del trabajo final de graduación se considera reducido a causa de que dicho trabajo debe ser desarrollado en un lapso inferior a un año, lo cual, genera que se deba indagar con rapidez para poder recopilar toda la información que funcione como fundamento para el desarrollo del presente trabajo. La limitación del tiempo puede influir en la aplicación del instrumento seleccionado para la recopilación de información, debido a que este debe ser aplicado en un tiempo limitado, pero logrando abarcar toda la muestra seleccionada para la investigación, ya que si no se logra alcanzar dicha muestra no sería posible realizar estimaciones con el grado de confianza deseado.

Con relación a la limitación de espacio es importante mencionar que está directamente relacionada con la extensión del cantón de estudio, puesto que Pérez Zeledón abarca 1905.51 kilómetros, los cuales se encuentran distribuidos en doce distritos, generando dificultad para poder movilizarse entre los diferentes sitios del cantón para llevar a cabo el proceso de recopilación de información proveniente de las pymes que conforman la muestra seleccionada. Razón por la cual es importante realizar una correcta selección de la población y muestra de estudio, dado que se debe agilizar el proceso de recopilación de información de tal manera que se pueda adquirir información de las pymes más accesibles, sin necesidad de tener que trasladarnos a sitios en los cuales no existan medios de transporte público, o bien, que estén en lugares de difícil acceso.

Por último, se debe reconocer que la limitación de los recursos es una de las más importantes para el desarrollo del trabajo, debido a que contar con los recursos necesarios puede generar que la investigación se concluya con éxito, sin embargo, en algunas ocasiones estos recursos pueden ser escasos, lo cual puede afectar el desarrollo de esta.

En la presente investigación la limitación de los recursos está enfocada principalmente al acceso a la información, ya que como se mencionaba anteriormente el cantón de estudio cuenta con una amplia extensión, ocasionando que la información deba de ser recopilada con mucha rigurosidad y objetividad, debido a que existen muchas micro, pequeñas y medianas empresas a lo largo y ancho del cantón. Por tanto, para minimizar el efecto de dicha limitación de recursos se debe hacer un estudio previo para determinar cuáles son las mejores opciones de pymes que pueden conformar la muestra para que de esta manera se pueda aplicar el instrumento a la muestra más idónea y de la cual se podrá obtener información de calidad que sustente el desarrollo del trabajo de investigación.

Viabilidad de la investigación

La investigación que se lleva a cabo posee un buen grado de viabilidad, no obstante, es necesario tomar ciertas consideraciones sobre aspectos clave, como la relevancia del tema a investigar, la metodología aplicada y los factores técnicos y económicos que tienen un gran peso en la realización de todo proyecto.

En lo que respecta al tema de investigación, se determina que posee un grado aceptable de pertinencia y relevancia, tomando en cuenta que las pymes juegan un rol clave dentro del desarrollo económico del país, debido a que el sector turístico es uno de los más relevantes en Costa Rica. De igual manera de abordar tanto la mejora de las capacidades empresariales como las estrategias administrativas para facilitar su crecimiento dentro de los mercados locales e internacionales es fundamental para promover el desarrollo de la zona, lo que es un tema actual y de valor para los emprendedores del sector, los diversos estudios académicos y el desarrollo económico local en general.

En cuanto a la metodología de la investigación, se puede medir el grado de viabilidad por medio de tres variables las cuales corresponden a un alcance claro, el acceso a los datos necesarios y los métodos sugeridos. Empezando por el alcance, es claro que el estudio cuenta con un enfoque bien definido, el cual se basa en investigar sobre el desarrollo de las capacidades empresariales y las estrategias de mejora administrativa de las pymes del sector turístico de Pérez Zeledón, este alcance permite una mejor concentración en áreas clave que permiten obtener los datos de manera más eficiente, que a su vez serán de utilidad para estudios posteriores y recomendaciones estratégicas para las diferentes empresas del sector.

El acceso a los datos puede ser un factor determinante en la realización de toda investigación, debido a que sin datos es prácticamente imposible el desarrollo de este, sin embargo, el sector turístico en la zona de Pérez Zeledón tiene una fuerte presencia a lo largo y ancho del cantón, lo cual brinda múltiples fuentes de información para el estudio. No obstante, puede haber limitaciones en el acceso directo a ciertas pymes o información detallada, sin embargo, se debe tomar en cuenta que en la actualidad las herramientas tecnológicas facilitan de manera muy efectiva el acceso a la información y eliminan las barreras de la distancia, de manera que, por medio de la utilización de medios electrónicos como llamadas telefónicas, encuestas *online* entre otros, esta limitación no tendría un peso relevante para el desarrollo del trabajo.

Es fundamental seleccionar métodos adecuados que se ajusten a las necesidades de información que requiera el trabajo de investigación, en el caso del presente estudio la combinación de recopilación de datos a través de fuentes confiables junto con la aplicación de estrategias de mejora es factible, por medio de la definición de las herramientas por aplicar para

recolectar los datos, véase entrevistas o encuestas, se logra superar o disminuir las dificultades de acceso a la población.

El acceso a los datos que fundamentan el estudio es una variable fundamental que se puede ver influenciada por elementos como el tiempo, el desplazamiento y el mismo acceso a los sujetos de investigación que en este caso son las pymes. Aunque se define un plazo menor a un año, el cual se considera bastante ajustado, es factible si se establece una planificación adecuada, donde se delimiten de manera clara los objetivos y fases para desarrollar el proyecto. En cuanto al desplazamiento, es importante considerar que el cantón cuenta con una extensión geográfica bastante pronunciada y existen muchas empresas ubicadas en zonas que no cuentan con transporte público, pero como se mencionó anteriormente, esto se puede mitigar por medio de la aplicación de herramientas de comunicación digital, para los casos en lo que el acceso a una entrevista o visita física sea difícil.

Está claro que al momento de realizar un estudio sobre una población específica, no todos los sujetos son aptos para participar en la misma, es por eso que la selección cuidadosa de las pymes es fundamental para garantizar que la muestra sea representativa y que se logre recopilar datos suficientes, sin embargo, esto es posible por medio de la utilización de alianzas como las cámaras empresariales, o instituciones como el ICT o el MEIC, que podrían facilitar el acceso a las empresas más relevantes.

En cuanto a la viabilidad técnica desde un punto de vista más aplicativo para las pymes, se destaca que el análisis de las capacidades empresariales y las recomendaciones para una mejora administrativa requieren de un enfoque sólido y basado en datos, que son dos aspectos con los que cuenta en estudio, a su vez, por medio de la combinación de revisión bibliográfica junto con la aplicación de encuestas a emprendedores y estudios de casos, se obtendrán

resultados de alto valor. La propuesta de implementar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión empresarial y el *marketing* de las pymes es adecuada, debido a que muchas de estas tecnologías son accesibles y pueden generar un gran impacto en aspectos clave para el crecimiento de los negocios como lo es la eficiencia operativa.

Es importante recordar que todo proyecto conlleva una inversión económica, la cual puede influir directamente en la toma de decisión de realizar o no el estudio, en el presente caso es necesario destacar que la universidad brinda un aporte económico mensual a los estudiantes, el cual cubre gastos de transporte en los casos que fuese necesario el desplazamiento a los negocios, asimismo, se cuenta con un presupuesto limitado, lo ideal es optimizar los recursos por medio de la aplicación de tecnologías accesibles y planificación eficiente de las visitas.

En términos generales, el proyecto es viable, no obstante, debe hacer frente a desafíos logísticos como acceso a pymes, recolección de datos en tiempo limitado entre otros, los cuales se pueden superar por medio de una buena planificación, el uso de tecnologías que mitiguen las limitantes en cuanto a desplazamientos, adicionalmente de una cuidadosa selección de los participantes, lo cual ayudará a que el estudio alcance sus objetivos de manera eficiente.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial

Contexto organizacional

En este apartado se muestran aspectos característicos del cantón de Pérez Zeledón siendo este el lugar de estudio donde se desarrolla el trabajo. Asimismo, la evolución que ha tenido el turismo y el impulso que ha generado en la creación de pymes en el país. Entre lo que se describe se tiene la ubicación geográfica, composición, historia de las actividades económicas y su evolución en el tiempo para llegar a el desarrollo de la actividad turística en la zona.

Generalidades del Cantón de Pérez Zeledón

Inicialmente, es importante caracterizar el lugar donde se desarrolla el presente trabajo de investigación. En la actualidad, Costa Rica está compuesto por 84 cantones distribuidos entre 7 provincias, de estos cantones 82 cuentan con su propia municipalidad, siendo una de estas Pérez Zeledón, que se ubica en la provincia de San José propiamente en la Región Brunca con una extensión de 1905.51 km. (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM], 2022).

Pérez Zeledón se divide en 12 distritos: San Isidro de El General, El General, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. En este sentido la cabecera del cantón es San Isidro de El General. Según datos del Instituto de Desarrollo Rural [INDER] (2016), Pérez Zeledón representa 38.42% de la provincia de San José y un 3.33% del territorio costarricense.

Tabla 1*Cantidad de población por Censo en Pérez Zeledón*

	2000	2011	2022
Hombres	60.651	65.389	80.643
Mujeres	61.536	69.145	76.274
Total	122.187	134.534	156.917

Nota. Elaboración propia a partir de datos del INEC, 2023

Por otro lado, el cantón de Pérez Zeledón se caracteriza por actividades productivas muy tradicionales como lo son la agricultura, especialmente a la producción de café, caña de azúcar, granos básicos, y la ganadería, con fines de engorde y producción de leche, sin embargo, existen otras como lo es el turismo que actualmente se perfila como una actividad importante dentro del cantón. Parte de esos atractivos turísticos se destaca el Parque Nacional Chirripó, el cual cuenta con una altura de 3.820 metros sobre el nivel del mar, siendo el cerro más alto de Centroamérica y el caribe, donde se puede disfrutar de la variedad de flora y fauna. A su vez se encuentran otros como los son las reservas forestales, refugios de carácter privado y áreas de territorio indígena. (INDER, 2016)

Parte de todas estas actividades económicas y la belleza escénica que hay en la zona se presenta el emprendedurismo, donde las personas toman la decisión de crear empresas en diferentes sectores para generar ingresos y movilizar la economía. A pesar de esto, Pérez Zeledón presenta dificultades para que la parte empresarial local logre el verdadero auge debido a que se ubica en la Región Brunca, la cuál ha sido catalogada como una de las regiones con mayor pobreza y desigualdad (INDER, 2016).

El cantón ha experimentado grandes cambios tecnológicos, económicos, sociales y ambientales, sin embargo, siguen existiendo ciertas barreras que les impiden un desarrollo integral en cuanto a financiamiento, asistencia, acompañamiento y vinculación de las actividades emergentes con las características y necesidades de la zona.

En cuanto al clima del territorio de Pérez Zeledón, el informe de *Caracterización del territorio de Pérez Zeledón* INDER (2016) menciona que este se ve influenciado por la humedad, el relieve, la localización geográfica y los vientos, siendo que se encuentran tanto zonas bajas que se acercan a las costas como también zonas montañosas con alturas elevadas que donde predominan las temperaturas bajas. Es decir, existe una importante diferencia en las condiciones del clima a lo largo del cantón permitiendo el desarrollo de diferentes actividades económicas y recreativas.

Evolución del turismo en Costa Rica como impulso para el surgimiento de las pymes

Las actividades relacionadas al turismo en Costa Rica tienen orígenes que se vinculan con estudios científicos o de negocios, siendo que desde el siglo XIX algunos extranjeros de nacionalidades europeas visitaban el país para estos fines, sin embargo, no se podía ignorar las bellezas naturales con las que se encontraban. Para el siglo XX, con la construcción de la vía férrea a la costa del Caribe *Northern Railway Company* que, a su vez, permitió la comunicación con Estados Unidos y Europa empezó a favorecer el poco turismo que había en la época. Posteriormente el ferrocarril al pacífico favoreció el auge del turismo en las playas (Canals, 2014).

Siendo el turismo una actividad que se puede realizar a partir de otras actividades como lo son el trabajo, el estudio, la salud o bien por entretenimiento es sencillo que se dé de una

forma casi inevitable y espontáneamente, es decir, a pesar de que el fin de visitar el país costarricense no fuera específicamente el disfrute turístico, este se logra por añadidura y al obtenerse una buena experiencia se vuelve repetitivo.

Otro factor relevante en la historia del turismo costarricense fue la construcción del canal de Panamá a partir de 1904, debido a que provocó un aumento de estadounidenses que visitaban el país por motivos meramente laborales, esto a su vez trajo consigo la visita de otros turistas que llevó a la construcción del Gran Hotel Costa Rica en 1930, el cual, además de hospedaje, ofrecía *tours* para visitar lugares rurales o bien actividades agropecuarias como el cultivo del café, la piña, las lecherías, que representaban la economía de la época (Canals, 2014).

La facilidad que proporciona el hecho de que un país cubre ciertas necesidades logra a su vez otros beneficios, en este caso, el favorecer los medios de transporte propician la llegada y movilización de extranjeros, pero también de locales que al final se vuelven parte importante del desarrollo turístico.

El auge que empieza a tener el turismo en la época propicia la intervención del gobierno con la creación de la Junta Nacional de Turismo en 1931. En ese entonces el turismo se componía de extranjeros que ingresaban únicamente vía marítima por el puerto de Limón y se trasladaban a San José a través de la anteriormente mencionada red ferroviaria. Esta Junta funcionó hasta 1955 que fue en el momento que se creó mediante la Ley 1917 el Instituto Costarricense de Turismo, siendo parte de su función principal incentivar la competitividad y el posicionamiento del turismo costarricense. (Instituto Costarricense de Turismo [ICT], 2020)

Actualmente, el turismo representa un sector importante en la economía costarricense que permite la generación de empleos a través de actividades relacionadas al entretenimiento pero

que se pueden disfrutar en diferentes situaciones donde las personas por motivos ya sea de ocio o bien trabajo se trasladan a un sitio diferente de su residencia. Dentro del turismo se pueden encontrar actividades gastronómicas, culturales, de aventura, relacionadas a la salud, o bien a la naturaleza.

Con el pasar del tiempo el turismo, especialmente ecológico, se ha consolidado como una de las actividades económicas más importantes en el país proporcionando crecimiento y desarrollo en distintos ámbitos, esto se puede comprobar con los datos que suministra el ICT respecto a los ingresos por turismo en comparación con otras fuentes de ingreso para Costa Rica como lo son la exportación de café, banano y piña, en este sentido se logra apreciar que por ejemplo, para el año 2022 ese ingreso sobrepasa con un monto de 3.131,3 millones de dólares por concepto de turismo a un 28.251 millones de dólares en otras exportaciones (ICT, 2022).

El turismo como una importante fuente de ingreso incentiva el emprendimiento que se ve reflejado en la creación de lo que se conoce como pymes. En Costa Rica, la composición es mayoritariamente de pequeñas y medianas empresas, siendo que, para el 2019, estas representaban el 97,4%. (Villalobos Chacón y Arce Brenes, 2021) Si bien es cierto, las pymes están compuestas por todos los sectores de la economía, no deja de ser representativo la cantidad que se dedican a servicios de alojamiento, alimentación y entretenimiento que están bajo el esquema turístico.

La actividad turística en el cantón de Pérez Zeledón ha experimentado un notable auge en los últimos años. Siendo tradicionalmente reconocido por el Parque Nacional Chirripó, el pico más alto de Costa Rica y también por su diversidad ecológica. Parte de este auge se debe al apoyo entre las familias y comunidades que se unen para generar los encadenamientos

productivos a través de actividades turísticas auténticas donde prevalecen los valores culturales y tradiciones a partir de sus raíces agrícolas (ICT, 2025).

Siendo la zona de Pérez Zeledón rural que anteriormente se utilizaba como no más que un puente para transitar hacia la zona sur del país se puede notar el cambio que ha habido con respecto a las actividades económicas que se desarrollan, especialmente lo que es el turismo rural comunitario.

Los atractivos turísticos naturales se encuentran en la zona desde siempre, como lo es La Reserva Forestal Los Santos, La Nauyacac, El Parque Nacional La Amistad, Centro Biológico Las Quebradas, entre otros. Sin embargo, es hasta ahora que el potencial se ha visualizado con el apoyo que se ha brindado por parte de colegios técnicos, universidades y otras instituciones como el INA que realizan el trabajo de capacitar recurso humano en el área turística proporcionando profesionalismo al desarrollo de dicha actividad (Cámara de comercio, turismo, industria y agricultura de Pérez Zeledón, 2025).

La capacitación y formación de personas en áreas turísticas no solamente favorece actividades turísticas grandes o popularmente conocidas, sino que también le brinda un apoyo considerable a cualquier ciudadano del cantón que quiera desarrollar un proyecto turístico innovador en la zona al brindarles herramientas esenciales que permiten una adecuada gestión del turismo como actividad económica.

Actualmente, Pérez Zeledón ofrece un producto de montaña favorecido por la ruralidad de la zona, de la misma forma se ve sustentado con un turismo comunitario desarrollado especialmente en las partes altas del cantón siendo esto ideal para el disfrute del ecoturismo y aventura. Asimismo, el café es parte importante en la zona siendo este sobresaliente por su

calidad lo que permite la explotación de este grano de forma turística al ofrecer un producto orgánico, el deguste y disfrute de las actividades de procesamiento del café (ICT, 2025).

Marco Teórico

En este apartado se analizan los factores que influyen en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las pymes en el sector turístico de Costa Rica, con un enfoque hacia el cantón de Pérez Zeledón.

Este marco teórico busca proporcionar una base sólida para comprender las dinámicas de las pymes en el sector turístico costarricense, destacando los elementos clave que contribuyen a su éxito dentro de un contexto nacional e internacional.

Este sector de importancia para la economía nacional se enfrenta a una serie de desafíos que requieren un abordaje integral desde diversas perspectivas, por esta razón, se busca la comprensión de variables como el estado actual de las pymes, cuáles son las estrategias empresariales que se aplican en el sector turístico y del proceso de formalización que deben aplicar tanto para su establecimiento como su funcionamiento, el impacto en el crecimiento económico a nivel local.

Se realiza un abordaje de variables relacionadas con el papel que juegan las estrategias de *marketing* dentro de la gestión empresarial de las pymes, y como la implementación de herramientas tecnológicas puede favorecer al desarrollo de mejores prácticas administrativas en esta tipología de negocio.

Estado actual de las pymes

En Costa Rica, las pymes representan un pilar fundamental de la economía, ya que contribuyen significativamente al desarrollo del país mediante la generación de empleo, la

creación de riqueza y la reducción de la desigualdad socioeconómica (UNED, 2008, p. 13). Estas empresas, que abarcan sectores como el comercio, la industria, los servicios y el turismo, desempeñan un papel esencial en el dinamismo económico, la innovación y la competitividad nacional.

Debido a su relevancia, las pymes cuentan con el apoyo de diversas entidades gubernamentales e instituciones financieras que posibilitan el acceso a programas de financiamiento, capacitaciones y asesorías técnicas, los cuales les permiten mejorar su gestión, innovar en sus procesos y expandir su presencia en el mercado al que pertenecen.

El gobierno de Costa Rica, a través del MEIC, impulsa políticas públicas y estrategias para fortalecer el desarrollo de las pymes. Una de las iniciativas más destacadas es la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, que como lo indica la Procuraduría General de la República (2024):

Esta ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante pymes, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. (párr. 1)

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) brinda programas de formación en diversas áreas, como administración, *marketing* digital y gestión financiera, con el objetivo de mejorar la competitividad y productividad de estas empresas. Al igual que el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) ofrece opciones de financiamiento con condiciones favorables para las pymes,

permitiéndoles invertir en infraestructura, tecnología e innovación. Por tanto, se resalta la idea de que estas son apoyadas e impulsadas por diversidad de instituciones que les permiten un mayor desarrollo y posicionamiento del mercado.

Haciendo énfasis en el sector turismo, las pymes juegan un rol clave en la promoción de experiencias auténticas y sostenibles, lo que contribuye a la atracción de turistas nacionales e internacionales. Programas como la Certificación para la Sostenibilidad Turística y el respaldo del Instituto Costarricense de Turismo ayudan a fortalecer la oferta turística y a mejorar la calidad de los servicios brindados. Gracias a estas estrategias y apoyos, las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica han logrado posicionarse como actores clave en la economía, impulsando el desarrollo local y la inclusión social, al mismo tiempo que generan nuevas oportunidades de crecimiento en un mercado altamente competitivo y en constante evolución. Sin embargo, como lo indica Bonilla (2023):

Es bien sabido que un porcentaje mínimo de estos pequeños emprendimientos llegan a ser empresas establecidas o que presentan expansión continua. Hay varios factores, como la ubicación geográfica, cantidad de personal, recursos económicos, cultura, entre otros, que pueden llegar a determinar el rumbo de la empresa. (párr. 3)

A pesar de ello, en los últimos años, la cantidad de pymes ha ido en incremento. Tal es el caso de las registradas en el cantón de Pérez Zeledón, que según información brindada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2021) en el año 2015 la cantidad de emprendimientos registrados alcanzaban los 2636, mientras que para el año 2019 eran 2751 (p. 22). Lo que significa que durante un periodo de 5 años las pequeñas y medianas empresas registradas en el cantón aumentaron en un 4.36%.

Un artículo publicado en la Revista Nacional de Administración por Monge (2018) indica que en la Región Brunca del país las microempresas conforman un 78.3%, las pequeñas empresas un 19.2%, las medianas un 2.3% y las grandes solo un 0.2%; esto según datos obtenidos por el MEIC en el año 2012. Lo que permite comprender que en dicha región la mayoría de las pymes están conformadas por negocios que cuentan con menos de 10 colaboradores.

También se debe mencionar que las pymes están distribuidas en diferentes sectores, tales como servicios, industria, agricultura, ganadería, comercio, turismo, entre otros. Cada uno de estos sectores representan un punto estratégico en la economía del país, sin embargo, tomando como punto de referencia el cantón de Pérez Zeledón se debe hacer énfasis en que el sector o mercado turístico es una de las principales fuentes de ingreso para las pymes locales, dado que este cantón cuenta con una serie de atractivos naturales como el Parque Nacional Chirripó, reservas naturales, centros ecológicos, alojamientos, cascadas, senderos naturales, entre otros, que son de gran interés tanto para personas nacionales como extranjeras, lo cual, ha permitido el desarrollo económico y social de la región.

Cabe resaltar que estas pymes se enfrentan a una serie de desafíos en su gestión administrativa y estratégica, los cuales se generan principalmente como consecuencia del ingreso y la instauración de grandes empresas transnacionales en el país que alcanzan un mayor posicionamiento en el mercado costarricense. Lo anterior, ocasiona que estas deban adaptarse a las exigencias de un mercado que se ve influenciado por la globalización y que deban desarrollar estrategias empresariales que les permita subsistir y crecer en el amplio mercado competitivo como lo es el sector del turismo en el cantón de Pérez Zeledón.

Estrategias empresariales aplicadas por las pymes del mercado turístico

Las estrategias empresariales se consideran planes o acciones diseñados con el propósito de mejorar el desarrollo, la rentabilidad y la competitividad de las empresas en los distintos sectores económicos. Estas estrategias pueden abordar diversos aspectos, como la innovación, la sostenibilidad, la digitalización, la optimización de procesos y la diferenciación en el mercado.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la implementación de estrategias empresariales es crucial, ya que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y responder a los desafíos que puedan surgir. Debido a que estas empresas suelen contar con recursos más limitados que las grandes organizaciones, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para maximizar su eficiencia y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Cabe resaltar que en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, las pymes se han visto obligadas a superar una serie de dificultades para ajustarse a los cambios que impone la globalización, así como al surgimiento y expansión de grandes organizaciones que dominan el mercado con economías de escala, tecnología avanzada y estrategias de mercado agresivas. Entre los principales desafíos que limitan el éxito de estas se encuentran la falta de capacitación y desarrollo empresarial, la falta de liquidez y acceso al financiamiento, la existencia de brechas tecnológicas, infraestructura deficiente, entre otras.

Una de las dificultades de mayor impacto en el éxito de una pyme, es la falta de formación o desarrollo empresarial, dado que como indica Monge (2018) “muchas de estas organizaciones inician operaciones sin tener ideas claras de cómo lograr sus objetivos, razón que las convierte en fáciles presas de la competencia” (p. 11). Ante esta situación, es importante que

las pymes diseñen estrategias empresariales o bien, acudan a personal experimentado que los oriente y capacite en la elaboración y aplicación de dichas estrategias, debido a que estas deben ser aplicadas de manera correcta para que puedan lograr su objetivo.

Analizando la situación de las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, se determina la existencia de una serie de estrategias empresariales que se aplican y que podrían ser aplicadas por las diferentes pequeñas y medianas empresas del cantón, para incrementar su desarrollo y participación en el mercado.

Una de las primeras estrategias es realizar un análisis minucioso sobre la situación interna y externa de la empresa, esto mediante el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene actualmente la pyme. Dicho estudio podría permitir tomar decisiones más acertadas, identificar áreas de mejora y enfocar cada uno de los esfuerzos a eliminar aquellas deficiencias al interno de la entidad y, al mismo tiempo, transformar las fortalezas en ventajas comparativas sobre los competidores (Monge, 2018, p. 19).

Como segundo aspecto se destaca la estrategia del valor agregado, la cual consiste en que las pymes brinden elementos diferenciales dentro de los servicios o productos ofrecidos, que mejoren la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y la fidelización de estos con respecto a la empresa y sus servicios. Adicionalmente, la inclusión del valor agregado en este tipo de emprendimientos turísticos genera que haya una diferenciación positiva con respecto a la competencia, permitiendo que esta logre un mayor crecimiento en cuanto al número de visitantes y que estos brindan recomendaciones para que nuevos turistas visiten el negocio.

Otras estrategias que resaltar son la diversificación de los productos o servicios, establecimiento de la marca y nombre comercial, inclusión de nuevas tecnologías de

automatización y digitalización que ayuden a agilizar procesos internos, diseñar programas de fidelización para los clientes, hacer uso del *marketing* digital y plataformas de venta digital para llegar a un mayor mercado, promocionar el turismo y las prácticas sostenibles, entre otras.

Costa Rica es reconocido mundialmente por su enfoque en el turismo sostenible, convirtiéndose en un destino ideal para viajeros que buscan experiencias ecológicas y responsables. En este contexto, muchas pymes del sector turístico han implementado estrategias para reducir su impacto ambiental y alinearse con las tendencias del ecoturismo. Esto por medio de la adquisición de un certificado para la sostenibilidad turística otorgado por el Instituto Costarricense de Turismo, uso de energías renovables, programas de conservación, entre otros. Dicho enfoque no solo contribuye a la preservación del medio ambiente, sino que también genera un valor agregado para las empresas, atrayendo a un segmento de turistas que prioriza la sostenibilidad en sus decisiones de viaje.

En definitiva, la aplicación de estrategias empresariales como las mencionadas puede ser un factor clave para el crecimiento y fortalecimiento de las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón. A través de la sostenibilidad, la digitalización y la diferenciación en el mercado, estas empresas pueden no solo mejorar su competitividad, sino también atraer a un mayor número de turistas, optimizar sus recursos y garantizar su permanencia en un sector en constante evolución. Implementar estas estrategias de manera efectiva les permitirá consolidar su posicionamiento en el mercado y contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Aspectos generales de los procesos administrativos

La administración es necesaria en cualquier empresa independientemente del sector al que se dedique considerando que esta comprende la aplicación de procesos administrativos

integrales que consisten en planear, organizar, dirigir, y controlar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos (Luna González, 2015). Se trata de alcanzar los propósitos empresariales de forma eficaz y eficiente a través de esos recursos que por lo general son escasos pero que bien administrados producen resultados positivos.

El proceso administrativo definido como “el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Luna González, 2015, p. 36), es universal, lo que quiere decir que se aplica en todas las partes del mundo y ámbitos independientemente si es una microempresa, pequeña, mediana o grande, de forma que para todos se tiene las mismas etapas básicas.

Tabla 2

Características de las etapas del proceso administrativo

Planear	<ul style="list-style-type: none"> · Representa el inicio y la base de la administración. · Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. · Se definen objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. · Determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo se va a hacer.
---------	---

- Organizar
- Persigue el fin de la planeación.
 - Construye el organismo social y material de la empresa.
 - Reúne los recursos físicos y humanos de forma ordenada.
 - Determina los niveles jerárquicos y evitando la duplicidad de funciones.
-

- Dirigir
- Guiar y orientar al personal.
 - Relación con el liderazgo.
 - Ejecuta los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
 - Genera la comunicación necesaria para que las empresas funcionen.
-

- Controlar
- Valora lo que se realizó en la planeación.
 - Verifica que todo suceda de acuerdo con las reglas y órdenes dadas.
 - Valora si es necesario aplicar medidas correctivas.
 - Determina soluciones adecuadas a los problemas.
-

Nota: Elaboración propia a partir de datos de Luna González (2015).

Importancia de los procesos administrativos

Toda empresa implica una estructura para armonizar los elementos fundamentales como lo son las personas, las tareas y la administración. De esta forma según Vásquez Ponce et al. (2021):

La aplicación correcta del proceso administrativo en cualquier tipo de organización es fundamental para el buen funcionamiento de estas debido a que cada etapa se interrelaciona entre sí, formando un proceso integral para que la organización se desarrolle de forma eficiente todos los recursos en cada una de sus fases. (p. 264)

Asimismo, los procesos administrativos contribuyen a la obtención de valor a las empresas debido a que permiten alcanzar el desarrollo organizacional para mejorar la competitividad y productividad a partir del uso eficiente de recursos, toma de decisiones informada, mejora continua, adaptación a los cambios y logro de objetivos bajo una misma línea de coordinación y dirección.

Información gubernamental

En Costa Rica se ha hecho un esfuerzo en cuanto a proporcionar un ordenamiento jurídico que permite al sector turismo obtener beneficios para el desarrollo económico de esas actividades siendo parte de esto diferentes reglamentos y leyes que a su vez promueven una actividad ordenada y sostenible tanto para los emprendedores y empresarios como para las comunidades donde se desarrolla.

Dentro de la normativa existente se encuentra La Ley 6990: Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico que posee 20 artículos con vigencia desde 1985 pero actualizaciones del 2001. También el Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas con 15 artículos que

tiene una versión reciente del 2018. Otra de las normativas importantes es la Ley 8724: Ley del Fomento del Turismo Rural Comunitario, siendo de las más nuevas en su creación debido a que entró en vigor en 2009 y con 14 artículos se logra adaptar al tipo de turismo que se realiza en zonas como lo es Pérez Zeledón.

- **Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas**

Dentro de este se encuentran asuntos relacionados a la declaratoria turística propiamente siendo el fin del Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas (2018): “regular el otorgamiento de declaratorias turísticas a las empresas y actividades que clasifiquen como turísticas. Dicha clasificación será facultad exclusiva del Instituto Costarricense de Turismo” (art. 1).

Para cumplir a cabalidad el fin del reglamento, primeramente, se establecen los requisitos de tipo legal y técnico que deben cumplir las empresas del sector turístico para optar por la declaratoria, así como las obligaciones que tiene el Instituto Costarricense de Turismo y las obligaciones de las empresas y actividades turísticas. A su vez también se establecen las sanciones y prohibiciones ante cualquier irregularidad en el ejercicio del presente reglamento.

Dentro de las actividades turísticas que se encuentran en el Reglamento están el hospedaje, agencia de viajes receptiva y emisora, arrendadoras de vehículos, líneas aéreas, transporte acuático, gastronomía, centros de diversión nocturna y actividades turísticas temáticas.

- **Ley 6990: Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico**

La Ley 6990 (2001, art. 3) busca impulsar el desarrollo de proyectos turísticos por medio de incentivos y beneficios a ciertas actividades turísticas específicas, siendo estas los servicios

hotelería, transporte aéreo de turistas, internacional y nacional, transporte acuático de turistas, turismo receptivo de agencias de viajes que se dediquen exclusivamente a esta actividad y arrendamiento de vehículos a turistas extranjeros y nacionales.

Dentro de los incentivos se encuentran tanto fiscales como financieros lo que favorece la creación de nuevos destinos, la mejora de infraestructuras y el desarrollo de productos turísticos innovadores. De esta forma, se busca estimular el crecimiento del sector turístico a nivel nacional e internacional.

En cuanto al otorgamiento de los incentivos, la Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico (2001) establece que “serán otorgados por el Instituto Costarricense de Turismo, mediante un contrato turístico, previa aprobación de la comisión reguladora de turismo que nombrará la Presidencia de la República” (art. 4). De la misma forma, en este contrato debe incluirse las obligaciones, beneficios y garantías de cada una de las partes, siendo esto necesario para el disfrute de dicha ley.

- **Ley 8724: Ley del Fomento del Turismo Rural Comunitario**

El turismo rural comunitario constituye un aporte relevante a las diferentes zonas rurales del país donde se incluyen actividades de tipo posadas, agencias de viaje de turismo local, rescate de patrimonio cultural y sodas de comida local o comida criolla a domicilio, siendo estas actividades económicas importantes para los locales y que, a su vez, les permite una activación de la economía.

La Ley 8724 (2009) se crea con el objetivo específicamente de fomentar y apoyar esas actividades turísticas de tipo rural comunitario de forma que “las personas habitantes de las

comunidades rurales procuren la gestión de su propio desarrollo, incluido el manejo de destinos turísticos locales; y que participen en la planificación y el aprovechamiento de los recursos naturales de su entorno de manera sostenible” (art. 1).

Con el apoyo al turismo rural comunitario Ley del Fomento del Turismo Rural Comunitario (2009, art. 2) pretende que se dé un uso racional de los recursos naturales disponibles, que se respeten las culturas de los pueblos y comunidades, que las actividades que se realizan puedan ser sostenibles al largo plazo y siendo lo más importante que se genere esa concientización al turista de los problemas del medio ambiente y el disfrute sostenible.

Proceso de formalización de las pymes en Costa Rica

La creación de una pyme en Costa Rica requiere de conocimientos administrativos, estratégicos y legales que permitan el éxito de la empresa. Basado en los procesos administrativos es primordial iniciar con una adecuada planificación que permita el cumplimiento de normativo que posteriormente contribuirá positivamente en el desarrollo de las actividades.

La formalización para las pymes tiene un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades partiendo que se tienen beneficios que bajo la informalidad son difíciles de obtener como lo son el financiamiento, al acceso a programas de capacitación o de información que pueden brindar diferentes instituciones como lo es el MEIC, y que a su vez mejoran la situación económica de la empresa. Adicionalmente, es importante comprender el efecto cadena que proporciona esta formalización debido a que no solo beneficia a las empresas, sino que a sus trabajadores y a sus familias.

Guía general del proceso de formalización

El proceso de formalización en Costa Rica requiere una serie de trámites administrativos generales que son necesarios para que se garantice la legalidad y operatividad de la actividad económica que se realiza. Esos trámites incluyen desde el registro obligatorio antes instituciones como la Caja Costarricense de Seguro Social, obtención de permisos de funcionamiento en el Ministerio de Salud, requisitos relacionados con seguros ante el Instituto Nacional de Seguros, cumplir con las inscripciones ante el Ministerio de hacienda para cumplir con las obligaciones fiscal y adicionalmente obtener las licencias comerciales correspondientes en la Municipalidad de Pérez Zeledón.

Todos estos trámites son necesarios para que las empresas puedan operar bajo el marco regulatorio del país, protegiendo a los trabajadores y contribuyendo al desarrollo económico. En este sentido, se presentan a continuación una serie de pasos generales para el caso específicamente del cantón de Pérez Zeledón.

- Registrarse ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como patrono o trabajador independiente. Este trámite es de carácter personal, se debe hacer ante la sucursal de la CCSS. En este sentido, la página oficial de la CCSS ofrece en su apartado Trámites, información importante sobre los requisitos para cada uno ya sea como trabajador independiente o patrono. (Caja Costarricense de Seguro Social, 2024)
- Solicitar el Permiso de Uso de Suelo en la Municipalidad correspondiente. En este caso, la Municipalidad de Pérez Zeledón, facilita la realización de este trámite por medios digitales como lo son los pagos en línea y el correo electrónico. Dicha información

detallada se encuentra en la página oficial en el apartado de Formularios y Requisitos de Trámites. (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2024)

- Solicitar el trámite del Permiso Sanitario de Funcionamiento (PSF). Esta solicitud se realiza ante el Área Rectora del Ministerio de Salud ubicada en Pérez Zeledón.

Primeramente, se requiere llenar el documento Formulario Unificado de Solicitud de Permiso y la declaración jurada correspondiente, estos se descargan de la página oficial del Ministerio de Salud en el apartado de trámites empresariales. Adicionalmente se debe cancelar un monto de \$50 (categoría B) tomando en cuenta la clasificación de grupo de riesgo, en una cuenta del Banco Nacional de Costa Rica que se proporciona en la misma página web oficial. Una vez se tenga el comprobante de pago y los documentos debidamente llenados se presentan ante el Área Rectora del Ministerio de Salud.

(Ministerio de Salud, 2024)

- Realizar el trámite de la Póliza de Riesgos de Trabajo o bien la exoneración en caso de ser persona física o trabajador independiente, ante el Instituto Nacional de Seguros (INS). Se pueden descargar los formularios en la página oficial del INS en el apartado de Seguros para Personas y se deben presentar completos en forma física ante el instituto.
- Se debe hacer la inscripción de la actividad empresarial ante el Ministerio de Hacienda. En este trámite se debe tener en cuenta que de acuerdo con el tamaño y el tipo de actividad se tienen dos opciones, el régimen simplificado o bien el régimen tradicional. Esta inscripción se realiza por medio del sistema ATV del Ministerio de Hacienda, es decir, se realiza por medios electrónicos. (Ministerio de Hacienda, 2024)
- Solicitar la patente o bien la licencia comercial ante la Municipalidad del cantón de Pérez Zeledón. En este caso, la Municipalidad pone a disposición en su página oficial, en

el apartado de Patentes y Licencias, una serie de formularios con sus respectivos requisitos de acuerdo con las actividades que se vayan a realizar que permiten descargarlas y llenarlas para ser presentadas en forma física. Para realizar este trámite es importante tener en cuenta que ya se debe estar inscrito en la CCSS, Ministerio de Hacienda y realizar los trámites correspondientes en el INS. (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2024)

Registro de las pymes ante el MEIC

El registro como pyme corresponde a un proceso donde se realiza un trámite gratuito y voluntario por las personas emprendedoras ante el MEIC para obtener ciertos beneficios que pueden ayudar a fortalecer el proceso de crecimiento empresarial. Parte de estos beneficios son la participación como proveedor al Estado, acceso a servicios de desarrollo empresarial como lo son las capacitaciones, talleres y charlas, exoneración de impuestos, financiamiento por parte del sistema de banca para el desarrollo y ferias empresariales (MEIC, 2023).

Para realizar este trámite lo primero que los usuarios deben realizar es registrarse en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC), que según el Reglamento de Creación del Sistema Integrado de Desarrollo al Emprendedor y la pyme (2012), tiene “el propósito de articular programas, proyectos y acciones orientados al desarrollo productivo de emprendedores y pyme, que les permita posicionarse como sectores protagónicos para contribuir al proceso de desarrollo económico y social del país” (art. 4).

Este registro en el SIEC se puede realizar por medios digitales en la página www.siec.go.cr. Es un proceso sencillo que requiere el ingreso por medio de un correo electrónico y una contraseña para lo que posteriormente el sistema le irá guiando paso a paso. Es

importante que como requisitos fundamentales se requiere el llenado y escaneo del formulario de inscripción, recibo de póliza de riesgos de trabajo, última declaración del impuesto sobre la renta y estar al día con las cargas sociales. Este proceso se debe renovar año a año para poder continuar con los beneficios del registro pyme (Sistema de Información Empresarial Costarricense [SIEC], 2024).

Declaratoria turística en Costa Rica

La declaratoria turística es un reconocimiento que otorga el ICT a empresas contempladas dentro de establecimientos de hospedaje, agencias de viajes, empresas gastronómicas, actividades turísticas temáticas, de transporte acuático, aéreo o terrestre o actividad turística en general que voluntariamente solicitan este trámite ya que deben de cumplir una serie de requisitos y a su vez les trae ciertos beneficios.

De una forma más técnica en el Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas (2018) se encuentra definido la declaratoria turística como “Acto mediante el cual la Gerencia General del ICT declara a una empresa o actividad como de interés turístico, luego de cumplir con los requisitos técnicos, económicos y legales”. Partiendo de este hecho, es solo el ICT quien puede otorgar este reconocimiento para proporcionar calidad al producto turístico costarricense a través del cumplimiento de los requisitos que proporciona este mismo reglamento.

Dentro de esos beneficios se encuentran la posibilidad de ser incluida en los listados oficiales del ICT, lo que a su vez ofrece diversas oportunidades para el desarrollo empresarial, como las capacitaciones especializadas y obtener una categorización que respalde la calidad del servicio. De la misma forma permite acceder a la promoción a través de la página web oficial www.visitecostarica.com y participar en ferias turísticas internacionales y campañas

cooperativas internacionales con agencias de viajes mayoristas y líneas aéreas, facilitando la visibilidad en mercados globales, pero también iniciativas locales con hoteleros para ofrecer descuentos especiales al turista. Adicionalmente se puede obtener la Marca País, fortaleciendo la identidad y competitividad en el sector (ICT, 2024).

Capacitaciones para las pymes

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), cuenta con una Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE), siendo el departamento encargado de llevar a cabo todas las capacitaciones, talleres y asesorías entre otras cosas; para los beneficiarios del Sistema de Banca y Desarrollo (SBD). Otra institución que se encuentra es la Cámara Costarricense de pymes, la cual se dedica a ofrecer de manera accesible para todos los emprendedores servicios y productos diseñados en el crecimiento y desarrollo exitoso de las pymes del país, donde se puede encontrar representación y defensa de intereses, programas de capacitaciones en liderazgo, gestión empresarial, *marketing*, ventas y servicio al cliente. También ofrecen seminarios y ferias empresariales.

Igualmente, se encuentra el Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Costa Rica, los cuales brindan una amplia gama de capacitaciones en temas como las ventas, mercadeo, finanzas, talento humano, aspectos legales, aduanas, entre otros más, todos los cursos impartidos tienen un costo que van desde los 25000 hasta los 98000 colones. Todas las capacitaciones se encuentran en constante actualización con el propósito de poder captar las tendencias tan cambiantes del mercado según las necesidades de cada emprendimiento.

Internacionalización de las pymes

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) ofrece una amplia capacitación, guía y acompañamiento para los emprendedores que desean llevar sus negocios fuera del territorio costarricense, brindándoles todas las habilidades y consejos requeridos para una internacionalización exitosa, tanto así que estructuran las capacitaciones en cuatro módulos que son: la decisión de exportar, creando exportadores, capacitaciones especializadas y taller de empaque.

Esto brinda otro tipo de cursos y asesorías que van de la mano como lo son la fotografía para E-Commerce, Pitch de ventas para la exportación entre otros, cabe destacar que en su mayoría estos son impartidos de manera gratuita para las pymes del territorio nacional y los que poseen costos, no son tan elevados, ya que están pensados en promover bajo un acompañamiento seguro el proceso de llevar los emprendimientos a mercados internacionales.

Financiamiento brindado a las pymes

Costa Rica tiene el privilegio de contar con una amplia cartera de financiamientos, completamente especializados para las pymes del país, ya sea para iniciar su emprendimiento, para ampliación o expansión dentro o fuera del país. Esto con el propósito de no solo brindarles una opción de liquidez, si no de lograr dinamizar aún más la economía del país, es por ello que existe variedad de opciones en crédito que brindan las entidades públicas, privadas y de bien social, lo que los vuelve unos reembolsables o no reembolsables al ser concursos donde se seleccionan pocas pymes para efectuar la entrega del dinero, materia prima o equipos de producción.

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) ofrece una amplia variedad de financiamientos según las necesidades de cada emprendedor, entre los que se encuentran los BN pyme Verde, BN emprendedor pyme, Programas con recursos de banca para el desarrollo, BN AGRO. Por añadidura, ofrecen tarjetas de crédito empresariales especializadas para este sector brindándoles la obtención de un crédito con fácil acceso, mejorando su flujo de efectivo, siendo estas BN pymes, BN mujer empresaria, BN AGRO, tarjeta SBD; todos estos con excelentes tasas de interés, plazos y cuotas que se ajustan a las necesidades de cada emprendimiento (BNCR, 2024).

El Banco Popular (BP), cuenta con el FODEMIPYME, creado por la Ley N°8262, para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, donde éstas pueden adquirir créditos con tasas de interés competitivas, frecuencias de pagos y los plazos son adaptados según las necesidad de cada pyme, por otro lado de ser necesario les brindan asistencia técnica, capacitación y pasantías, con el propósito de que el emprendedor pueda aumentar su conocimiento, además de fortalecer su estabilidad en el mercado local como internacional de ser requerido (BP, 2025).

También, se encuentra la opción del Sistema Banca para el Desarrollo (SBD) que es “La Ley N° 9274 Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y Reforma de otras Leyes, lo define como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables de los sujetos beneficiarios, con el objeto de apoyar su inclusión financiera y movilidad social” (SBD,2020). Estos se encargan de brindar capacitaciones y financiamientos a las pymes que se encuentran debidamente constituidas en el país, siempre que se comprueben que los proyectos son viables. Por consiguiente, tienen convenios con entidades financieras autorizadas para el otorgamiento de créditos, en cuanto a las capacitaciones también cuentan con alianzas con empresas como el INA y MEIC, entre otras.

FOMUJERES del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), siendo este uno de los fondos de financiamiento no reembolsable, el cual se realiza por concursos para ser otorgado de manera más justa, Tiene como objetivo premiar la trayectoria empresarial de las mujeres en actividades productivas con al menos un año desempeñando la actividad. En esta misma rama se encuentra el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME), el cual fue creado por la Ley N°8262, con el propósito de financiar mediante recursos no reembolsables para casos especial y créditos a tasas mucho más bajas con condiciones favorables. Adicionalmente de capacitaciones y asesorías para poder crecer y adaptarse a las exigencias del mercado.

A este sector de financiamiento también se ubica el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), con el programa llamado Ideas Productivas, donde financia solicitudes de manera individual para la adquisición de maquinaria, materia prima, capital de trabajo, apoyo en la comercialización hasta la construcción de infraestructura, entre otras cosas, con finalidad de brindarle a familias de escasos recursos la posibilidad de llevar su emprendimiento al siguiente nivel aumentando su calidad de vida. Igualmente se encuentra el FIDEIMAS, que está enfocado en el financiamiento con garantías o sin ellas, mediante créditos con tasas de interés accesibles, también les dan capacitaciones, asistencia técnica y un seguimiento para que las personas ejecuten sus emprendimientos con mayor éxito al insertarse en el mercado.

El papel de las estrategias de *marketing* dentro de la gestión empresarial de las pymes

Dentro del contexto globalizado en que se encuentra la sociedad, el *marketing* es una herramienta estratégica que facilita la identificación de necesidades del consumidor y la formulación de propuestas de valor, esta herramienta se puede percibir como aquel conjunto de acciones que lleva a cabo el negocio para lograr identificar las necesidades de los consumidores,

buscando satisfacer dichas necesidades por medio del producto o servicio que comercializan, obteniendo una ganancia en retribución.

Esta perspectiva se apoya en Vargas (2015) para el cual *marketing* es “analizar y satisfacer las necesidades de los clientes para poder hacer llegar el producto o servicio a todos sus consumidores cumpliendo sus deseos, además, realza el producto y lo hace más atractivo para incrementar las ventas” (p. 12). Dejando en evidencia que dentro de la gestión empresarial las estrategias de *marketing* juegan un papel clave para alcanzar los objetivos, mismos que suelen enfocarse tanto en la atracción de clientes hacia los productos y servicios, como el aumento de las ventas, los cuales son dos ejes vitales para el crecimiento de cualquier negocio, lo que conduce a explorar la importancia que representan estas herramientas dentro del comercio.

Importancia de las estrategias de marketing

Las estrategias de *marketing* se han vuelto esenciales para la gestión empresarial de las pymes, considerando el contexto altamente competitivo al cual se enfrentan las empresas del sector turístico en la actualidad. El *marketing* no es únicamente la promoción de productos y servicios, sino que incluye la creación de una propuesta de valor que conecte con los consumidores, fortaleciendo la marca de la empresa, para Toro y Villanueva (2017) “es aquella identificación que en la mente de los consumidores, representa un producto o un servicio con unas características diferenciales” (p. 126), es decir, ese valor agregado que permite establecer relaciones cercanas y duraderas con los clientes, de forma que para las pymes del sector turístico es crucial implementar estrategias de *marketing*, considerando que suelen tener limitaciones en cuanto a recursos, lo que les obliga a ser más creativas y eficientes en el uso de sus medios.

Una de las principales funciones de las estrategias de *marketing* dentro de la gestión empresarial de las pymes se enfoca en la identificación y segmentación de mercado, como bien sostienen Toro y Villanueva (2017) el mercado es un “grupo de personas o entidades a las que voy a ofrecer mis artículos” (p. 24), de forma tal que las pymes deben ser capaces de reconocer cuales son los nichos de mercado donde pueden competir de manera efectiva, adaptando sus productos y servicios a las necesidades de consumidores específicos.

Esto lo pueden lograr por medio de un adecuado análisis de mercado, por medio de la identificación de oportunidades y amenazas, como señalan Kotler y Armstrong (2017) “Evalúa las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias” (p. 56), esto permite, tomar decisiones certeras y enfocar los esfuerzos y estrategias de *marketing* en aquellos segmentos que tienen mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

El marketing digital y las relaciones con los clientes

En la actualidad el *marketing* digital ha adquirido una relevancia creciente, al encontrarnos en una era de constante desarrollo tecnológico, las herramientas digitales como las redes sociales, la publicidad *online* y el análisis de datos, brindan la oportunidad a las pymes, para llegar a audiencias más amplias y diversificadas. Recordemos que la publicidad es dar a conocer los productos o servicios por diferentes medios, para influir en la compra del cliente y en la aceptación del producto (Vargas, 2015), por esta razón, se vuelve tan crucial contar con medios tecnológicos que faciliten ese acercamiento con los clientes, fomentando la aceptación y compra del producto, ya que la publicidad por medios digitales tiene costos significativamente

más bajos en comparación a otros métodos y permite monitorear el comportamiento en tiempo real, permitiendo al negocio ajustar sus estrategias en función del análisis de los datos obtenidos.

Otro aspecto clave dentro de la implementación del *marketing* digital en las pymes radica en la fidelización, por medio de las relaciones gestionadas por los clientes, las cuales según Kotler y Armstrong (2017) son “relaciones de *marketing* en las que los clientes, facultados por las nuevas tecnologías digitales, interactúan con las empresas y entre sí para dar forma a sus relaciones con las marcas” (p. 18). De manera que al considerar las condiciones competitivas del mercado en que se encuentran las empresas hoy en día, para lograr superar este reto, las estrategias de *marketing* digital deben enfocarse en construir y fortalecer estas relaciones con su mercado meta.

Como bien afirman Kotler y Armstrong (2017), estas estrategias comprenden “la lógica de *marketing* mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él” (p. 48), dentro de las tácticas de fidelización que las pymes pueden emplear por medio de canales digitales se encuentran los programas de recompensas, las ofertas personalizadas, promociones de temporada y una excelente atención al cliente, esto permite mantener una interacción en tiempo real con las personas, formando un vínculo de cercanía, que se traduce en clientes leales, que contribuyan a la estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo del negocio.

Implementación de un marketing integral

El *marketing* dentro de las pymes no debe manejarse como un elemento aislado, por el contrario, este debe integrarse con las demás áreas de la organización, alineando los esfuerzos y objetivos con la gestión empresarial, el sector productivo, financiero y de logística, para obtener resultados que beneficien globalmente a la empresa. Dentro de esta integración se incluye un

aspecto fundamental como lo son las ofertas de mercado, definidas por Kotler y Armstrong (2017) como “ una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo” (p. 06), por lo general, éstas ofertas se transmiten por medio de campañas, las cuales deben adaptarse a las estrategias del negocio, asegurando que los mensajes y ofertas presentadas al público meta sean coherentes con la visión y misión de la empresa.

Dentro de las estrategias de *marketing*, la creatividad funciona como un factor determinante para el éxito en su implementación, aunque las pymes a menudo cuentan con menos recursos para realizar campañas publicitarias a gran escala, a la vez su tamaño les proporciona mayor flexibilidad y rapidez al momento de innovar.

Por esta razón, la creatividad en aspectos como la comunicación, una diferenciación en el diseño de los productos o servicios, junto con la capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado, pueden influir positivamente en el valor percibido por el cliente, el cual es definido por Kotler y Armstrong (2017) como la “evaluación del cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia” (p. 13), de forma que al lograr destacar y posicionarse de manera creativa en la mente del consumidor, se marcará una distinción positiva frente a los demás competidores.

Es evidente que el papel que juega el *marketing* dentro de la gestión empresarial de las pymes es crítico para alcanzar el éxito y sostenibilidad. Al seleccionar de manera correcta las estrategias de *marketing* que mejor se adapten a las necesidades de la empresa y sus consumidores, las pymes podrán mejorar su visibilidad dentro del mercado, optimizando sus recursos y estableciendo una base sólida de clientes. Este enfoque no solo permite sobrevivir dentro del entorno competitivo, sino que promueve la expansión y crecimiento hacia otros

mercados, tanto nacionales como internacionales, al desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

La implementación de herramientas tecnológicas para la mejora de prácticas administrativas en las pymes

El avance de la tecnología ha revolucionado a la mayoría de los sectores económicos, incluyendo a las pymes, obligando a las empresas que se desenvuelven en el sector turismo a la implementación o adopción de herramientas tecnológicas en sus prácticas administrativas, lo cual puede traducirse en una mejora de su competitividad, eficiencia operativa y capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado, al considerar que le permiten a las empresas adaptarse fácilmente a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores, lo que es fundamental dentro de un sector tan dinámico como el turismo.

Las herramientas tecnológicas en las pymes, en especial las pertenecientes al sector turismo, pueden transformar las operaciones, por medio de la optimización o “eficiencia de poder tener resultados favorables utilizando el mínimo de recursos posibles y los mínimos gastos para lograr un objetivo o una meta” (González et al., 2020, p. 185) específicamente en los procesos internos hacia la mejora en la gestión de las relaciones con los clientes, como se mencionó anteriormente, la tecnología facilita la toma de decisiones informadas al generar vínculos de cercanía con el público, la automatización de tareas repetitivas y mejora en la calidad del servicio ofrecido.

Herramientas tecnológicas para la administración de pymes

Existen una serie de herramientas tecnológicas que pueden implementarse dentro de las pymes para optimizar su gestión empresarial, las cuales vienen a facilitar la ejecución de

procesos y actividades, aumentando a la vez tanto la eficiencia como la calidad de los productos y servicios.

Dentro de las más comunes podemos mencionar, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), los cuales corresponden a un sistema de información que integra procesos de negocio, con el objetivo de manejar los recursos de manera eficiente para crear valor y reducir los costos (Oltra, 2015) es decir, ayudan a integrar los diversos procesos administrativos como la contabilidad, la gestión de inventario y ventas, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Las pymes del sector turismo pueden emplear herramientas como *SAP Business One* o *Zoho ERP* las cuales permiten una gestión centralizada de los datos y operaciones del negocio.

Otra herramienta que se ha vuelto muy común en la actualidad, son las plataformas de gestión de reservas, éstas son “una aplicación de software que implementan los hoteles para permitir a los huéspedes crear reservas en línea seguras” (Elphick, 2024, párr. 1), dichas aplicaciones pueden ser tanto propias como en el caso de los sitios web, o tercerizadas como en el caso de plataformas como Booking.com y Airbnb. Estos sistemas permiten una gestión más eficiente de la disponibilidad y flujo de clientes, optimizando el proceso de reservaciones, junto con la reducción de errores, para mejorar la experiencia de los consumidores.

Cabe destacar que una herramienta clave dentro de los procesos administrativos de una empresa es el sistema de facturación electrónica, Quezada (2025) define el sistema de facturación electrónica como el intercambio u emisión de facturas en formato electrónico integral, este puede ser XML o PDF, permitiendo tener un mejor manejo de las obligaciones tributarias. Estos sistemas permiten que las pymes lleven un control riguroso de sus finanzas,

generando reportes automáticos y cumpliendo con las regulaciones fiscales de manera más eficiente.

Otro sistema tecnológico que ha presentado un gran auge en la actualidad, es el *Customer Relationship Management* o Gestión de relación con el cliente (CRM), el cual consiste en “un sistema de software que ayuda a las empresas a realizar un seguimiento de todos sus contactos, desde prospectos hasta clientes fidelizados, con el objetivo de tomar decisiones acertadas” (Newman, 2024, párr. 4) es decir, permiten gestionar las relaciones con los clientes, mejorando la fidelización, en el sector turístico es indispensable que los negocios conozcan los hábitos, preferencias y comportamientos de los consumidores, para lograr brindar un servicio personalizado.

Beneficios de la implementación tecnológica en las pymes del sector turismo

Como se ha demostrado previamente, su implementación no solo mejora los aspectos operativos, sino que también, influye en la sostenibilidad y crecimiento del negocio, ya es importante destacar los beneficios que obtienen las pymes del sector turismo con su adopción.

Dentro de los principales beneficios que se obtienen con la implementación de herramientas tecnológicas, se encuentra la toma de decisiones basada en datos, debido a que, al contar con acceso a grandes volúmenes de datos, si estos se analizan de forma adecuada, se podrán tomar decisiones más precisas y adaptadas a la realidad del mercado. Esta idea se apoya en E & N (2024) donde se señala que “la digitalización facilita la recolección y análisis de datos, permitiendo a las empresas tomar decisiones informadas. Con el uso de Big Data y análisis predictivo, las pymes pueden anticipar tendencias y ajustar sus estrategias en consecuencia” (párr. 7).

La mejora de la eficiencia operativa corresponde a “la automatización de procesos y la implementación de herramientas digitales permiten a las pymes optimizar sus operaciones, reduciendo errores y tiempos de espera” (Estrategia & Negocios, 2024, párr. 4), siendo un beneficio indispensable para el desarrollo de cualquier negocio, al automatizar tareas repetitivas, reduciendo costos y permitiendo dirigir los esfuerzos en la implementación de estrategias enfocadas en mejorar el servicio para los clientes.

Un beneficio fundamental se basa en el acceso a nuevos mercados, como señala E & N (2024) “la digitalización facilita la expansión hacia nuevos mercados. Las pymes pueden vender sus productos y servicios en línea, alcanzando a clientes a nivel global sin las limitaciones geográficas tradicionales” (párr. 5), de manera que las pymes del sector turismo pueden incursionar en nuevos mercados sin la necesidad de movilizar su negocio, atrayendo turistas internacionales a la zona, aumentando sus ingresos y las posibilidades de crecimiento y posicionamiento dentro de un mercado internacional.

Por último, se considera un beneficio indispensable la mejora en la experiencia del cliente, específicamente en negocios de menor tamaño en los cuales se busca brindar una experiencia personalizada, esto se puede lograr por medio de la implementación de herramientas digitales, ya que estas, “permiten una mejor comprensión y atención de las necesidades del cliente. Desde chatbots hasta sistemas de CRM, las empresas pueden ofrecer un servicio más personalizado y eficiente” (E & N, 2024, párr. 6). Por medio de esta mejora, la satisfacción de los clientes aumentará, junto con los rendimientos del negocio, permitiendo su crecimiento a nivel operativo, administrativo y financiero.

Desafíos de la implementación tecnológica en las pymes del sector turismo

El entorno tan competitivo en el cual se desenvuelven las pymes del sector turismo, produce que existan limitantes al momento de implementar herramientas tecnológicas, estos desafíos pueden ser producto de factores internos o externos que impactan en el poder adquisitivo de los negocios, o en la mentalidad de los emprendedores e inclusive los mismos clientes, por tanto, es importante detectar a tiempo estos aspectos negativos para lograr mitigarlos o eliminarlos.

Una limitante muy común dentro de los negocios es la falta de una visión compartida, esto se puede presentar en emprendimientos familiares, en los cuales se presenta una resistencia al cambio por parte de alguno de los socios, generalmente esto ocurre por la incertidumbre que acompaña a los cambios en procesos tradicionales o el miedo a equivocarse, para Deldo et al. (2023) esto ocurre en el momento en que “no toda la organización está involucrada en el proceso de transformación digital” (p. 219) de manera que al no existir esa concordancia y comunicación se vuelve muy difícil la implementación de medios tecnológicos dentro de la empresa.

Igualmente, un factor que impacta es la falta de capacitación que se presenta por lo general en negocios pequeños como las pymes del sector turismo, en donde, no suelen estar familiarizados con el uso de herramientas avanzadas, esta complejidad en los procesos “impacta de forma negativa; atenta contra la cadena de valor y al mismo tiempo le quita agilidad para responder a los cambios” (Deldo et al., 2024, p. 219). De aquí nace la importancia de contar con programas de capacitación con planes de estudio actualizados que faciliten el conocimiento y manejo de herramientas tecnológicas que fomentan la optimización de los productos, dejando de lado barreras de desconocimiento en los emprendedores.

La falta de una propuesta de valor clara, puede ser un desafío para las pymes, dado que esto influye en aspectos como la inversión inicial que se realice en el proyecto, si no se cuenta con una propuesta de valor definida se presentarán dudas al momento de tomar decisiones sobre mejoras en los productos y servicios, como señalan Deldo et al. (2023) en ocasiones “la organización desconoce cuáles son las necesidades de sus clientes, sus demandas y como consiguiente no se tiene conocimiento de qué ofrecer como valor agregado” (p. 219). Esto repercute de forma negativa, al no tener seguridad de que herramientas tecnológicas pueden beneficiar al negocio, tanto para darle un valor agregado a los productos, como para aumentar la satisfacción de los consumidores.

Desde luego, existen más factores limitantes en la implementación de tecnologías en los negocios, como lo es el acceso a recursos de internet o infraestructura, así como, recursos económicos limitados, falta de madurez del negocio entre otros. Sin embargo, si las pymes buscan programas de capacitación con enfoque en desarrollo de habilidades tecnológicas, si comienzan a implementar los cambios en sus procesos tradicionales de manera gradual que hacen uso de los subsidios y apoyos del gobierno, muchos de esos desafíos se eliminan del panorama.

Por último, queda demás decir que la implementación de herramientas tecnológicas en las pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, pueden transformar de forma positiva su gestión administrativa. Sin importar los desafíos a los que se enfrenten, el enfoque debe centrarse en los beneficios que obtendrán, los cuales justifican la inversión y recordar que el éxito viene de una planificación adecuada, capacitación continua y apoyo externo para superar las barreras tecnológicas

Capítulo III: Marco Metodológico

Este capítulo describe la metodología empleada para la recolección y el análisis de la información, de modo que el lector comprenda cómo se obtuvo y procesó la evidencia de cómo se realizó el estudio, cuál fue el camino recorrido para alcanzar los resultados obtenidos entre otros. Lo anterior se logró por medio del establecimiento de pautas claras, como lo es el enfoque diseño y tipo de investigación, así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados en este, de la mano con variables e indicadores, selección de la muestra y criterios que brinden confiabilidad y validez al proyecto.

Un aspecto importante al momento de tomar la decisión de cuál metodología utilizar para un trabajo de investigación, es utilizar referencias de otras investigaciones relacionadas con el tema, de manera que se tenga una fuente confiable en la cual basarse al momento de tomar la decisión del rumbo que tendrá el estudio. Es por esto que antes de iniciar a describir la metodología del trabajo, se realiza una mención de otras investigaciones que sirvieron como referencia en el desarrollo de este.

Antecedentes Metodológicos

En el informe del seminario denominado *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón* realizado por González et al. (2021), se aplicó el estudio se llevó a cabo bajo el método cuantitativo-cualitativo, es decir, mixto, adicionalmente le brinda un enfoque descriptivo y correlacional, ya que requerían medir las variables de los objetivos de forma independiente, específica y correlacionada entre varias de las variables. Conviene señalar que decidieron implementar entrevistas y encuestas para lograr obtener la información requerida lo más específica posible por los dueños de las pymes donde pudieron recopilar excelente información culminando con éxito los objetivos del seminario propuesto.

En relación con ello, el estudio titulado *Gestión administrativa de las mipymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado* realizado por Monge (2018), se desarrolla con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, ajustándose correctamente con los resultados obtenidos al ser el propósito de recopilar, analizar, describir y explicar la gestión administrativa y estratégica regida en las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a servicios turísticos en la zona de Pérez Zeledón. Las fuentes de información fueron tanto primarias como secundarias. A su vez, se utilizaron dos herramientas, la observación directa y la encuesta. La muestra fue de tipo probabilístico. Considerando el propósito principal de dicha investigación, la metodología se adapta para obtener los resultados requeridos.

El trabajo final de graduación titulado *Internacionalización de las pymes agroindustriales y de turismo. Ventajas y desventajas en la Región Chorotega, Costa Rica* realizada por Castro (2021), se empleó bajo un enfoque cualitativo, ya que se consideró un estado exploratorio, múltiple y holístico. Asimismo, aplicó unas entrevistas a los dueños de las pymes, con el propósito de obtener una perspectiva más amplia del éxito, estancamiento o fracaso en el proceso de internacionalización del emprendimiento. Teniendo así el sustento de todo el marco teórico desarrollado, al mismo tiempo que se adquiere información en la aplicación de dichas entrevistas, dando como resultado la finalización de manera adecuada del trabajo de graduación.

En el caso del artículo *La semi formalidad de las microempresas. El caso de la Región Brunca, Costa Rica* realizado por Abarca (2019), se menciona que es un estudio estrictamente cuantitativo con un alcance descriptivo en consecuencia la información se procesó mediante un programa estadístico. Se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Como instrumento de recolección de información se llevó a cabo una encuesta de forma presencial con

los propietarios de las microempresas. A partir de esta metodología se obtiene información importante sobre las tendencias de formalización y aporte de estas a la economía, sin embargo, el mismo autor sugiere mayores investigaciones a profundidad para entender este fenómeno de empresas en la semiformalidad que no logra incorporarse al mercado.

Según los puntos de vistas desarrollados anteriormente, se logra determinar que se han realizado estudios con algunas similitudes donde han abordado enfoques cuantitativos, sin embargo, se han trabajado también por medio de estudios cualitativos y en su integración del tipo mixtos, los cuales arrojaron resultados precisos en relación con los objetivos, variables y problema de investigación que se habían propuesto.

Por esto, se considera que el enfoque mixto con un alcance descriptivo y explicativo, utilizando técnicas de recolección de datos como las encuestas a los propietarios de las pymes es lo óptimo, para obtener los resultados que se requieren de una forma integral, precisa y congruente con los objetivos y variables propuestas, logrando disminuir los márgenes de error que se puedan generar durante el transcurso de la recopilación de información.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación indica cuál es la técnica que se utiliza en el trabajo para recolectar e interpretar la información, de manera que existen tres enfoques de investigación, el enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Para el presente seminario se utiliza un enfoque cualitativo, el cual se define como una “metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y cuyo propósito es el de brindar conocimientos y facilitar la comprensión del entorno de un problema” (Malhotra, 2016, p. 37). Por medio de este enfoque se busca comprender el problema de investigación por medio del análisis de las

experiencias y percepciones de los sujetos involucrados, utilizando métodos como entrevistas, análisis de documentos y encuestas para captar la complejidad del tema investigado.

Tipo de investigación

El alcance de la investigación establece el marco de referencia y el nivel de profundidad con que se aborda el problema de investigación, existen varios tipos de investigación, los más comunes son el alcance exploratorio, el explicativo y el descriptivo. Para el presente trabajo se utilizan dos tipos de investigación, tipo descriptivo y explicativo, los cuales suelen aplicarse en investigaciones con enfoque cualitativo.

En primer lugar, el alcance descriptivo se puede definir como el estudio que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92). Es decir, se enfoca en describir las características de una problemática o situación de interés, que en el caso del seminario corresponde a las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo.

En segundo lugar, tenemos el explicativo, que se puede definir como el estudio que “se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2014, p. 95). Es decir, busca entender las causas y efectos de una problemática o situación de interés, explicando por qué y cómo ocurre, que en el caso del seminario corresponde a las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo.

Fuentes de información

Las fuentes de información son los recursos que se utilizan para la obtención de datos, los cuales permiten respaldar los resultados y conclusiones que puede llegar a generar la investigación. Estas fuentes pueden clasificarse en tres tipos, siendo primarias, secundarias y terciarias, para la presente investigación se utilizan las tres clasificaciones, de manera que se obtendrá una mayor información sobre la problemática en estudio.

Las fuentes primarias pueden definirse como aquellos recursos que proporcionan datos de primera mano, debido a que corresponden a aquellos documentos que incluyen de los estudios correspondientes (Hernández et al., 2014). Estas fuentes permiten obtener datos por primera vez, lo cual es esencial para el estudio dado que enriquecen y arrojan resultados de la investigación, los cuales permiten identificar problemas, para el presente seminario se utilizaron como fuentes primarias a los empresarios o dueños de pymes del cantón de Pérez Zeledón que se dediquen al sector turismo, a los cuales se le aplicó una encuesta para obtener la información pertinente.

En relación con ello, las fuentes secundarias son aquellos datos que han sido recolectados anteriormente para otros estudios, que pueden resultar de utilidad para la investigación actual, como lo menciona Benassini (2009) “consisten en la información que ya existe en algún lugar, pues se recopiló con alguna otra finalidad” (p. 48). Para la presente investigación se utilizaron fuentes secundarias como libros y tesis que analicen temas específicos relacionados con la problemática en estudio, así como, artículos o críticas sobre investigaciones anteriores.

Por último, las fuentes terciarias son aquellas que se caracterizan por recopilar, resumir y organizar los datos que provienen tanto de fuentes primarias como secundarias, de manera que se facilita el acceso a información de carácter general sobre la problemática en estudio (Hernández et al., 2014). En el presente seminario se utilizaron fuentes terciarias como los documentos con

información gubernamental o empresarial, que permitan recolectar información sobre trámites y procedimientos establecidos en el país.

Población de estudio

Según Hernández et al. (2014), la población de estudio hace referencia a un conjunto de individuos los cuales tienen características muy similares, por lo que el investigador desea estudiarlos, y sobre los cuales se realizará una generalización de los resultados del estudio e investigación, de forma que se establece como población de estudio para el presente seminario a los empresarios que cuenten con pymes en el cantón de Pérez Zeledón, los cuales se dediquen específicamente al sector turismo.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo hace referencia a la forma en que se selecciona la muestra para llevar a cabo el estudio, es un elemento fundamental dentro de la investigación, ya que permite determinar el nivel de representatividad de esta, incidiendo directamente en la validez de los resultados obtenidos.

Existen dos grandes categorías de muestreo, el probabilístico y no probabilístico, cada una con sus propias técnicas. Para el desarrollo del presente estudio nos enfocamos en el muestreo probabilístico, el cual tiene como objetivo principal “estudiar los métodos para seleccionar y observar una parte que se considera representativa de la población, denominada muestra, con el fin de hacer inferencias sobre el total” (Pimienta, 2000, p. 266).

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de muestreo probabilístico, no obstante, para el desarrollo del presente seminario se utiliza el muestreo estratificado, un método fundamental

dentro del muestreo probabilístico, que según Muguira (2025), este enfoque “es una técnica de muestreo en la que el investigador divide a toda la población objetivo en diferentes subgrupos o estratos, y luego selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos de forma proporcional” (párr. 33). Por tanto, este método garantiza una representación equilibrada de las diferentes categorías del sector turístico en el cantón de Pérez Zeledón, asegurando que tanto el Agroturismo como el Turismo de Aventura estén proporcionalmente representados en la muestra.

A través del muestreo estratificado, se puede obtener una muestra representativa y equilibrada, en la que las pequeñas y medianas empresas del sector turístico se agrupan en estratos homogéneos. La aplicación de este método resulta clave para el desarrollo del estudio, ya que permite asegurar la adecuada representación de cada subgrupo dentro de la muestra y, al aplicar un criterio estructurado en la selección de la muestra y evitar la sobre o subrepresentación de algún grupo, se incrementa la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Tamaño de la muestra

El muestreo es el proceso de seleccionar un grupo representativo de una población más grande para estudiar sus características y hacer inferencias sobre toda la población, como señala Benassini (2009) “se ocupa de la selección y agrupación de elementos representativos de una población, con el fin de obtener inferencia” (p. 185), de manera que una vez seleccionadas las empresas que representan a las pymes del sector turismo, se estableció el tamaño de la muestra, el cual según Malhotra (2016) consiste en el “número de elementos que se incluirán en el estudio”(p. 250), es decir, las unidades o en este caso empresas que se seleccionan como parte de la población para llevar a cabo la investigación.

La muestra debe ser una medida manejable, que no sea tan grande que provoque dificultades en el proceso investigativo y análisis de resultados. Pero que no sea tan pequeña que evite obtener los resultados esperados. Para calcular el tamaño de la muestra se necesitan tres parámetros: el tamaño de la población, el nivel de confianza y el margen de error, con los cuales se obtiene una muestra adecuada a la investigación que se esté desarrollando, siendo esta una muestra finita que facilitará la recolección de datos.

El tamaño de la muestra se obtuvo mediante el uso de la aplicación SurveyMonkey en el cual se establecieron los siguientes parámetros para la obtención del resultado final de la muestra. La población total de 338 pymes correspondientes a los registros obtenidos de la página web quehacerenperez.com, como parte de la campaña “Vení a Pérez” de la Municipalidad de Pérez Zeledón, para el nivel de confianza se estableció un 95%, que como lo indica Benassi (2009) “los intervalos de confianza de la media nos dan los porcentajes de seguridad que hacen a la media muestral representativa de la media del universo” (p. 195). Y finalmente como margen de error se establece un 5%, con lo cual se obtiene una muestra de 181 pymes, como se observa en la siguiente figura:

Figura 2

Cálculo de la muestra



The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The title is "Calcula el tamaño de tu muestra". There are three input fields: "Tamaño de la población" with the value 338, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 95, and "Margen de error (%)" with the value 5. Below these fields, the result "Tamaño de la muestra" is displayed in large green text as 181.

Parámetro	Valor
Tamaño de la población	338
Nivel de confianza (%)	95
Margen de error (%)	5
Tamaño de la muestra	181

Nota. Elaborado por medio de la calculadora SurveyMonkey con tres datos esenciales: el tamaño de la población, el nivel de confianza y el margen de error.

Por otro lado, para calcular la muestra, también existe otra fórmula, brindando el mismo resultado que la plataforma utilizada en este trabajo, donde: N es el tamaño de la población (338), e representa 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 (1.96).

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 observa la fórmula para cálculo de tamaño de muestra, brinda los mismos resultados.

Selección y distribución de la muestra

La muestra seleccionada se distribuye estratégicamente en los distintos distritos de Pérez Zeledón, considerando la amplia diversidad de atractivos turísticos presentes en cada uno de ellos. Esta variedad de destinos y actividades convierte al cantón en un punto de interés para visitantes nacionales e internacionales, quienes buscan experiencias auténticas en contacto con la naturaleza y la cultura local.

En la siguiente figura se presenta la distribución de las pymes registradas en la categoría de agroturismo, organizadas por los distritos del cantón de Pérez Zeledón, lo que permite visualizar de manera clara la representatividad geográfica de la muestra seleccionada.

Figura 4

Distribución de pymes de agroturismo por cada distrito de Pérez Zeledón



Nota. Adaptado de Guía del Viajero [Fotografía], por la Municipalidad de Pérez Zeledón, 2025.

Con base en la figura anterior, se determina que las pequeñas y medianas empresas registradas del sector agroturismo que conforman la muestra del estudio, se encuentran ubicadas entre los diferentes distritos del cantón, siendo Rivas, Páramo y Platanares los que cuentan con una mayor cantidad de pymes registradas. Lo anterior se genera principalmente porque estos distritos poseen mayores atractivos turísticos en comparación con los demás.

Para la selección de la muestra en el presente estudio, se utilizó el muestreo estratificado, una técnica probabilística que permite dividir la población en estratos homogéneos según categorías previamente definidas. Dado que el objetivo es analizar la realidad del sector turístico

en Pérez Zeledón con una representación equitativa de sus diferentes actividades, la distribución de la muestra se realizó de manera proporcional a la cantidad de pymes de cada distrito.

En la selección final, se incluyeron pymes de los diversos distritos del cantón, asegurando que tanto el turismo de montaña como el turismo rural fueran reflejados en los resultados del estudio. Este enfoque no solo proporciona datos representativos del sector turístico de Pérez Zeledón, sino que también facilita comparaciones entre las distintas categorías de turismo, permitiendo identificar tendencias, oportunidades y desafíos que enfrentan las pymes en la región.

Participantes del estudio

Los participantes del estudio dentro de una investigación corresponden a las personas u objetos que forman parte de la muestra, a los cuales se les aplican las técnicas y herramientas para la obtención de los datos y los resultados finales. Para el presente seminario, por contar con un enfoque cualitativo, estos participantes fueron seleccionados de las pymes activas del sector turismo de Pérez Zeledón y estos cuentan con características específicas de interés y con experiencias o perspectivas particulares que enriquecen el estudio realizado.

Dentro de los criterios de interés para seleccionar a los participantes del estudio, se tomó en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa, debido a que como su nombre lo indica, se busca trabajar con pymes, es decir, deben ser pequeñas y medianas empresas para formar parte del estudio, asimismo, otra característica es que deben ser oriundas de la zona de Pérez Zeledón, y la más importante, es que pertenezcan al sector turismo, que es en el que se centra el estudio desarrollado.

La importancia de estas empresas participantes, radica en que proporcionan la información que responde a las preguntas de investigación planteadas en el seminario, logrando obtener datos verídicos y confiables sobre la realidad de las empresas del sector en la actualidad, lo que, a su vez, permite describir de manera más amplia los resultados de la investigación, fundamentados en información válida, confiable y aplicable, lo que ayuda a brindar recomendaciones útiles para impulsar el desarrollo y crecimiento socioeconómico del cantón desde el sector turístico.

Las pymes participantes del seminario corresponden a las empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, las cuales se dividen dos categorías Agroturismo, Turismo de Aventura, Alimentación, Hospedaje, Operadores turísticos y Renta Car, como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 3

Pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón

Categoría	Cantidad
Agroturismo	45
Turismo de aventura	88
Alimentación	89
Hospedaje	87
Operadoras turísticas	20
Renta car	9
Total	338

Variable e indicadores

Dentro de toda investigación se deben tener parámetros que señalen la ruta a seguir, por lo general, estos van de la mano con los objetivos específicos de investigación, para lograr alcanzar cada uno de estos y obtener los resultados esperados con el estudio. Comúnmente, estos parámetros se establecen por medio de variables e indicadores de investigación, los cuales se suelen estructurar mediante una tabla, que muestra cuales son las variables por cada objetivo, y de esas variables cuales son los respectivos indicadores, así como, la técnica que se utiliza para recolectar los datos junto con fuente de información del estudio.

Las variables de investigación son “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse” (Hernández Sampieri et al., 2010) las cuales son necesarias para obtener la información requerida para la investigación, es decir, son características de la población de estudio las cuales pueden variar por diversos factores del entorno en que se encuentran. Es decir que cada variable cuenta con un indicador, los cuales son pruebas, rastros, o señales por medio de las cuales se podrán tanto estudiar cómo cuantificar las variables, de manera que muestra cómo se miden los factores existentes en cada dimensión (Espinoza, 2019), de forma que estos permiten analizar, comprender y medir a profundidad el problema de estudio.

A continuación, se muestra el cuadro de variables de la investigación, con base en los objetivos específicos planteados para el trabajo, en el cual cada variable cuenta con su indicador, así como, la técnica y fuente a utilizada para la recolección de datos.

Tabla 4*Cuadro de variables*

Objetivo Específico	Variable	Definición contextual	Indicadores	Definición instrumental
1.Determinar el estado actual de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante la recopilación de información, que permita la identificación de las estrategias empresariales de operación en el mercado turístico.	Estrategias empresariales de operación	La estrategia de operaciones es el conjunto de directrices que una organización establece para gestionar sus procesos de manera eficiente, y alinear las capacidades operativas de la empresa con sus objetivos generales (Improvitz, 2023).	Registro de marca Estrategias aplicadas	Encuesta y cuestionario. (P.7 y P.8)
	Estado actual de las pymes	El estado actual permite identificar las características esenciales del objeto de estudio, así como las condiciones que lo determinan en un momento específico (Acosta Luis et al., 2021, p. 285).	Ubicación Antigüedad Tamaño Sector económico	Encuesta y cuestionario. (P.1 a la P.6)
	Mercado turístico	Es el rubro económico que engloba a todas las empresas y organizaciones que comercializan productos y servicios vinculados a los viajes, así como los	Demanda del mercado.	Encuesta y cuestionario. (P.9)

Objetivo Específico	Variable	Definición contextual	Indicadores	Definición instrumental
		potenciales consumidores de estos. (Universidad Estatal a Distancia [UNED], 2021).		
2. Interpretar los procesos administrativos necesarios para la mejora de las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, mediante el análisis de fuentes de información gubernamental, que permitan la	Información gubernamental	Son todos aquellos datos, documentos y detalles brindados por entidades del gobierno, fomentando la transparencia y rendición de cuentas de las autoridades públicas. (Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC, 2017).	Acceso a la información.	Encuesta y cuestionario. (P.17)
simplificación de los procedimientos establecidos por las entidades estatales.	Procesos de formalización estatales	Proceso mediante el cual una empresa o entidad pasa de operar de manera informal a establecerse oficialmente bajo un marco regulatorio y legal. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).	Grado de apoyo. Impacto de la formalización. Grado de formalización. Registro pyme	Encuesta y cuestionario. (P.10 a la P.12)
3. Identificar las estrategias existentes en las pymes enfocadas en programas para el	Crecimiento económico	Desarrollo de las capacidades de crecimiento propias de cada región, mediante la utilización de	Crecimiento del sector turístico en la zona.	Encuesta y cuestionario. (P.13, P.14)

Objetivo Específico	Variable	Definición contextual	Indicadores	Definición instrumental
crecimiento económico del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante el reconocimiento de asesorías, capacitaciones, financiamiento y asistencia técnica que impulsen la internacionalización.		medidas e instrumentos que hagan más eficiente el sistema productivo local. (Fernández Arufe, 2006, p. 131).	Conocimiento.	
	Capacitaciones	Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo Aguilar, 2004, p. 25).	Nivel de conocimiento en capacitaciones. Acceso a capacitaciones.	Encuesta y cuestionario. (P.16, P.22)
	Financiamiento	Obtención de recursos para llevar a cabo una actividad, proyecto, negocio o inversión. (Banco Nacional de Costa Rica [BN], 2024)	Acceso a financiamiento. Grado de conocimiento de programas de financiamiento.	Encuesta y cuestionario. (P.18 a la P.21)

Objetivo Específico	Variable	Definición contextual	Indicadores	Definición instrumental
	Internacionalización de las pymes	Diversificar la oferta exportable a través de la creación de nuevos exportadores de todas las regiones del país, la promoción de nuevos productos y servicios y facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales. (PROCOMER, 2025).	Nivel de conocimiento. Participación en capacitaciones.	Encuesta y cuestionario. Se abarca en las preguntas (P.15, P.16)
4.Sugerir estrategias de <i>marketing</i> que permitan el desarrollo de una adecuada gestión empresarial, enfocadas en herramientas tecnológicas que posibiliten el mejoramiento de las prácticas administrativas	Estrategias de <i>marketing</i>	Las estrategias de <i>marketing</i> son el plan de acción desarrollado para promover y vender los productos o servicios de una empresa a través de canales y mensajes relevantes para un cierto público objetivo (Pursell, 2023).	Implementación Estrategias utilizadas	Encuesta y cuestionario. (P. 24, P. 25)
de las pymes del sector turístico del cantón de Pérez Zeledón.	Gestión empresarial	La gestión empresarial se refiere a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades y recursos de una empresa. Implica tomar decisiones estratégicas y	Impacto positivo	Encuesta y cuestionario. (P.26)

Objetivo Específico	Variable	Definición contextual	Indicadores	Definición instrumental
		tácticas que afectan a la organización en su totalidad (Gutiérrez Viñas, 2023).		
	Herramientas tecnológicas	Una herramienta tecnológica es cualquier software o hardware que permite realizar una tarea con los resultados esperados, ahorrando tiempo y recursos económicos y humanos (Campus Training, 2025).	Implementación Herramientas utilizadas	Encuesta y cuestionario. (P. 27, P. 28)
	Prácticas administrativas	La práctica administrativa en el marco de la gestión pública se entiende como un conjunto de acciones, interacciones, estrategias y consecuencias que emergen de la experiencia organizacional, y que pueden ser sistematizadas para fortalecer la gestión del conocimiento en las entidades (Arias Suárez, 2021).	Automatización Impacto en costos y eficiencia Implementación tecnológica	Encuesta. y cuestionario. (P.29, P.30, P.31, P.23)

Instrumentalización o técnicas de recolección de información

Las técnicas e instrumentos de recolección de información son métodos y herramientas que los investigadores utilizan para obtener datos relevantes para su estudio, estos métodos son fundamentales en el proceso de investigación, ya que permiten recolectar los datos que serán analizados. Existe una amplia cantidad de técnicas e instrumentos, las cuales se dividen según el enfoque de la investigación, ya sea cuantitativa, cualitativa o mixta, sin embargo, para el presente trabajo se emplea la técnica denominada encuesta por medio del instrumento denominado cuestionario, así como la revisión documental de archivos y bibliografía.

La técnica de encuesta se puede definir como la recolección de datos, que consiste en la interrogación a un grupo de personas, esto por medio de un cuestionario, que contenga preguntas que permitan obtener información sobre variables específicas (Hernández et al., 2014). Por medio de la utilización de esta técnica seleccionada es posible acceder a información confiable que permitiera evaluar las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón.

Asimismo, el instrumento de cuestionario es definido por Hernández et al. (2014) como “un instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas que se presentan de manera escrita para que el encuestado las responda, permitiendo recopilar información estructurada sobre variables específicas” (p. 217). De forma que al aplicar el cuestionario se logrará obtener datos que respondan de manera acertada las interrogantes sobre las variables de interés en el estudio.

De hecho, el análisis y revisión documental consiste en una recopilación y análisis de manera sistemática, de los documentos que tienen un alto nivel de relevancia para la investigación, de manera que se logra obtener datos sobre antecedentes y contextualizar el estudio para facilitar la comprensión y análisis del tema (Hernández, Fernández y Baptista,

2014). La implementación de esta técnica permite una mejora en la redacción del trabajo de investigación, facilitando así el análisis de los resultados y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas de la presente investigación son los principios y lineamientos que guiaron el comportamiento de las investigadoras, asegurando que el estudio se realizará de manera justa, respetuosa y responsable, protegiendo a los participantes y manteniendo la integridad de los datos y del proceso investigativo. Por medio de estas consideraciones se garantiza que los resultados obtenidos en el seminario sean confiables y que no se cause daño físico, emocional o social a los involucrados. Dentro de las consideraciones éticas aplicadas se encuentran las siguientes.

Con respecto al consentimiento informado, para el presente estudio, cada uno de los participantes fue informado sobre los objetivos, métodos y posibles beneficios de la investigación. Se explica que su participación es voluntaria y que tienen el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto afecte la imagen de sus negocios. Se solicitará a cada participante su consentimiento informado, asegurando que han comprendido plenamente la naturaleza del estudio. Incluso, de mantener la confidencialidad de la información proporcionada, garantizando que los datos sean utilizados únicamente con fines de investigación, sin identificar a personas o empresas individuales.

Con base en evitar el daño, garantizar justicia y equidad, en la investigación, se tomaron las precauciones necesarias para evitar cualquier tipo de daño a los participantes. Incluyendo evitar la divulgación no autorizada de información sensible o estratégica que pueda afectar la competitividad o reputación de las empresas participantes. Los datos recolectados fueron

manejados de forma segura, con el compromiso de confidencialidad, limitando el acceso únicamente a personas autorizadas y utilizando medidas de protección para preservar la privacidad de la información.

Asimismo, el estudio adoptará un enfoque de justicia y equidad, asegurando que todas las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón tengan la misma oportunidad de beneficiarse de los hallazgos del estudio. De manera que la selección de los participantes se realizará de forma equitativa, sin favorecer a ninguna empresa o grupo en particular y los resultados serán difundidos de manera que puedan contribuir al desarrollo y fortalecimiento de todo el sector turístico del cantón, promoviendo el crecimiento y el bienestar común.

Por último, en lo que respecta a la integridad científica y responsabilidad social, para el estudio se mantuvo el compromiso con la integridad científica, garantizando que cada uno de los datos y resultados obtenidos, muestran de manera precisa y honesta la información proporcionada por los participantes. De forma que no se manipuló ni omitió información que afectará directamente a las conclusiones de la investigación. Se citaron cada una de las fuentes de información, respetando los derechos de autor y la transparencia en cada fase de la investigación.

Por medio de este estudio se buscó crear nuevo conocimiento que beneficie tanto a las pymes participantes, como a la comunidad de Pérez Zeledón, principalmente al sector turístico. Por tanto, se brinda prioridad a la generación de estrategias empresariales, promoviendo a su vez el desarrollo sostenible y el crecimiento económico del cantón. Los resultados del seminario se divulgarán con la intención de que sean aplicados por todas las pymes del sector turístico, apoyando así un desarrollo equitativo y responsable en la comunidad.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de datos obtenidos durante la investigación, su principal propósito es brindar una visión integral sobre el estado actual de las pymes turísticas de la región. Se aplicó una encuesta estructurada de 31 preguntas a una muestra de 181 empresas del sector turismo ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón.

Esta herramienta de recolección de información permitió obtener datos cuantitativos relevantes, los cuales son presentados mediante el uso de gráficos y tablas, lo que facilita su interpretación, permitiendo detectar patrones, tendencias y necesidades específicas del sector. Este análisis contribuye a la generación de recomendaciones fundamentadas para fortalecer las capacidades empresariales de las pymes turísticas, con miras a su desarrollo sostenible y competitivo en el periodo 2022-2024. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Objetivo 1

Variable 1. Estrategias empresariales de operación

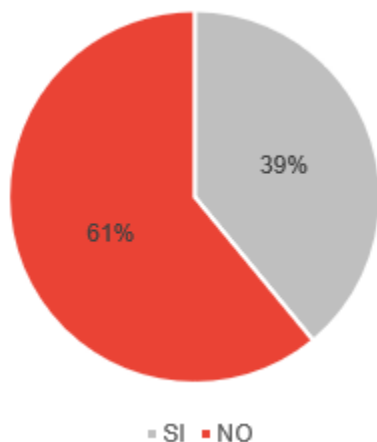
La primera variable se basa en el estudio de las estrategias empresariales de las pymes, analizada a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada. Este análisis permite identificar cuáles son las prácticas más utilizadas por las empresas del sector turismo para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las condiciones del entorno.

Una de las estrategias empresariales más importantes es la formalización de una empresa a través del registro de su marca o nombre comercial ante el Registro Nacional, lo cual constituye un paso fundamental para su reconocimiento legal, protección de identidad y posicionamiento en el mercado. Por medio de los resultados obtenidos a través de la encuesta se pudo indagar si las pequeñas y medianas empresas que conforman la muestra cuentan con una

marca registrada, evaluando así el nivel de formalización y profesionalización de las pymes locales. Dichos resultados se muestran a continuación:

Figura 5

Registro de la marca o nombre comercial en el Registro Nacional



Nota. Base: 181 encuestados

Los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los dueños de pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón durante el año 2025 revelan que un 39% de las empresas cuentan con una marca comercial registrada, mientras que un 61% aún no la posee. Este hallazgo es significativo para comprender el nivel de formalización y profesionalización que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas en este sector.

La posesión de una marca comercial representa un aspecto clave para el desarrollo de capacidades empresariales, dado que permite a las pymes fortalecer su identidad en el mercado, generar confianza entre los consumidores y diferenciarse de la competencia. Sin embargo, la mayoría de las empresas encuestadas (61%) no han formalizado este aspecto, lo cual podría

evidenciar limitaciones en términos de conocimiento sobre la importancia de la marca, recursos financieros para realizar el trámite, o una orientación más informal en su gestión empresarial.

Este bajo nivel de registro de marca comercial puede también estar relacionado con la estructura predominante del sector, donde muchas pymes operan con modelos de negocio pequeños, con recursos limitados y enfoque en el mercado local, lo que puede restringir su capacidad para invertir en estrategias de posicionamiento a largo plazo.

En definitiva, el hecho de que menos de la mitad de las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón cuenten con una marca comercial revela una oportunidad clara para promover acciones que impulsen la formalización y el desarrollo de capacidades en materia de propiedad intelectual y *marketing*. Fortalecer esta área contribuiría no solo a mejorar la competitividad de estas empresas, sino también a fomentar una imagen más sólida y profesional del sector turístico en la región.

Se debe resaltar que las estrategias empresariales son fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de las pymes. En este estudio se consultó a las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón sobre las estrategias que aplican para alcanzar sus objetivos, y los resultados que se muestran a continuación permiten identificar las prácticas más comunes del sector:

Tabla 5*Estrategias empresariales aplicadas por las pymes del sector turismo*

Estrategia empresarial	Frecuencia
Uso de plataformas digitales	141
Promociones y descuentos	127
Diversificación de servicios	105
Ecoturismo	70
Colaboración con otras empresas	55
Análisis FODA	44
Ninguna de las anteriores	9

Nota. Base: 181 encuestados

Los resultados muestran que la estrategia más aplicada por las pymes del sector turismo es el uso de plataformas digitales, con un total de 141 menciones de 181 respuestas obtenidas. Esto refleja una clara tendencia hacia la transformación digital como respuesta a las nuevas demandas del mercado y los hábitos de consumo de los turistas. Las plataformas digitales permiten a las empresas aumentar su visibilidad, facilitar reservas y pagos en línea, y mantener una comunicación más fluida con los clientes. Le sigue la estrategia de promociones y descuentos que fue marcada por 127 encuestados de los 181 que conforman la muestra, lo cual indica que muchas empresas buscan atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales mediante incentivos económicos, una táctica especialmente útil en contextos de alta competencia o recuperación económica.

Con 105 menciones, la diversificación de servicios ocupa el tercer lugar en el ranking de estrategias. Esta acción demuestra que una gran parte de las empresas busca ampliar su oferta turística con el fin de adaptarse a diferentes nichos de mercado, mejorar la experiencia del visitante y, al mismo tiempo, reducir la dependencia de un solo tipo de servicio.

La estrategia de ecoturismo fue seleccionada por 70 encuestados, lo que demuestra un interés significativo por parte de los empresarios en ofrecer servicios turísticos responsables y vinculados a la sostenibilidad ambiental. Esta tendencia es coherente con las características geográficas y naturales del cantón de Pérez Zeledón, lo que convierte al ecoturismo en una oportunidad para diferenciarse. Por otro lado, la colaboración con otras empresas, con 55 selecciones, sugiere que, aunque algunas pymes han comprendido los beneficios de establecer alianzas estratégicas, aún queda margen para fortalecer el trabajo conjunto y la creación de redes empresariales que mejoren la competitividad del destino turístico.

El análisis FODA, con 44 selecciones, es una de las estrategias menos aplicadas, a pesar de ser una herramienta clave para la planificación empresarial. Esto puede interpretarse como una señal de que muchas pymes operan de manera reactiva, sin un diagnóstico claro de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Finalmente, la opción “ninguna de las anteriores” fue seleccionada apenas 9 veces, lo que evidencia que la mayoría de los negocios sí están aplicando al menos una estrategia para el logro de sus objetivos, lo cual es un indicio positivo del dinamismo y compromiso empresarial en la zona.

Variable 2. Estado actual de las pymes

La segunda variable se enfoca en el estado actual de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, esta variable se mide dentro del cuestionario aplicado a los

emprendedores, específicamente de la pregunta 1 a la 6, y mide indicadores demográficos como el género, la edad y ubicación geográfica, asimismo, mide la antigüedad del negocio, el tamaño de la empresa, y el sector en que se desenvuelve.

La siguiente tabla presenta la distribución geográfica de los propietarios de pymes del sector turismo en Pérez Zeledón, segmentada por edad y género. Esta información permite identificar patrones demográficos relevantes en los distintos distritos del cantón, aportando insumos clave para el diseño de estrategias empresariales inclusivas y territorialmente diferenciadas.

Tabla 6

Distribución geográfica de propietarios de pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, por edad y género

Indicadores demográficos	18 a 28 años			29 a 39 años			40 a 50 años			51 a 60 años			61 o más años			Total
	F	M	N/R	F	M	N/R	F	M	N/R	F	M	N/R	F	M	N/R	
San Isidro de El General		3	3	4	3	2	5	8	2	2	1		1	1	1	36
Daniel Flores	1	1	1	8	2		9	7	1		3			2		35
Rivas	5		1	5	4	1	5	6	1	1	3	1	1	1		35
El General			2	6	1	1	1	4			1			1		17
Barú				3			3	4			2					12
Platanares		3			3		2	1			1			1		11
San Pedro				3	2		2	2					2			11
Páramo			1	2	1			3								7
Pejibaye			2	1			1	1	1	1						7
La Amistad				1	2			1			2					6
Cajón				1			1			1						3
Río Nuevo								1								1
Total	6	7	10	34	18	4	29	38	5	5	13	1	4	6	1	181

Nota. Base: 181 encuestados

Como se visualiza en la tabla anterior, existe una diversidad demográfica entre los propietarios de las 181 pymes encuestadas, esta se basa en una combinación equilibrada de géneros, rangos de edad y presencia de individuos que prefieren no declarar su género.

Dentro de los cuales cabe destacar que el distrito de San Isidro de El General, es el más representativo, debido a que tiene presencia en todos los rangos de edad, desde los 18 hasta los 61 años, contando con una participación significativa de géneros masculino y femenino en cada rango, así como múltiples personas que prefieren no declarar su género, lo que añade una dimensión de inclusión y variabilidad, siendo el distrito que presenta más cantidad de registros, lo que refleja una población amplia y heterogénea.

Desde un enfoque empresarial, esta diversidad puede verse como un factor estratégico, continuando con el distrito de San Isidro de El General, podemos deducir que esa diversidad representa una ventaja, en aspectos como una mayor variedad generacional, lo que permite un ecosistema empresarial con enfoques tradicionales y modernos, asimismo, un equilibrio de género, lo cual facilita redes colaborativas más inclusivas, y una alta participación, que sugiere un entorno empresarial activo que puede influenciar la política turística municipal.

En segundo plano, encontramos distritos como Rivas y Daniel Flores, los cuales muestran una diversidad amplia, aunque con concentraciones ligeramente más marcadas por género en ciertos rangos, no obstante, desde el enfoque empresarial, se encuentran dentro de los distritos con mayor densidad de propietarios. Si lo vemos desde esta perspectiva, Rivas y Daniel Flores muestran una concentración significativa en el rango de edad de los 29 a los 50 años, el cual se considera el segmento más activo en términos de innovación, crecimiento empresarial y manejo de riesgo.

De igual manera, las poblaciones de Barú, Platanares y San Pedro presentan núcleos empresariales focalizados por edad y género, lo cual puede permitir diseños de programas de capacitación más personalizados. De manera que si incorporamos estos patrones en el diseño de políticas se puede facilitar la implementación de estrategias de internacionalización segmentadas por perfil demográfico, programas de mentoría intergeneracional para el fortalecimiento de pymes turísticas, desarrollo de redes empresariales locales por distrito, impulsando cooperación e intercambio de experiencias entre otras.

La siguiente tabla muestra la distribución de las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón según su antigüedad, tipo de empresa y sector económico. Esta clasificación permite analizar la madurez empresarial en cada segmento turístico, así como identificar patrones de crecimiento y concentración por tamaño de empresa. El cruce de estas variables ofrece una visión integral del ecosistema empresarial local y sus dinámicas sectoriales.

Tabla 7

Distribución de pymes del sector turismo de Pérez Zeledón, por antigüedad, tipo de empresa y sector económico

Indicadores		Agroturismo	Alimentación	Hospedaje	Operadoras turísticas	Renta car	Turismo de Aventura	Total
Emprendimiento	2 a menos de 3 años	1	14	6	1		2	24
	3 a menos de 5 años	3	12		1		2	18
	5 años a menos de 7 años	3	4		1			8
	Más de 7 años		2		1	1	4	8
	Menos de 2 años	2	12	2	1	1	2	20
Mediana empresa	5 años a menos de 7 años			1				1
	Más de 7 años			4			1	5
Microempresa	2 a menos de 3 años	1	9	1			1	12
	3 a menos de 5 años	3	8	6	1	2	10	30

Indicadores	Agroturismo	Alimentación	Hospedaje	Operadoras turísticas	Renta car	Turismo de Aventura	Total
5 años a menos de 7 años	2	2	4	2			10
Más de 7 años	1	2	3			1	7
Menos de 2 años						1	1
Pequeña empresa							
2 a menos de 3 años	1	1	2		1		5
3 a menos de 5 años		2	1	2	2	2	9
5 años a menos de 7 años	2	1	3	4	2	1	13
Más de 7 años		3	4			3	10
Total	19	72	37	14	9	30	181

Nota. Base: 181 encuestados

Como se visualiza en la tabla 7, existen sectores que cuentan con mayor madurez empresarial, el hospedaje, turismo de aventura y alimentación destacan con más empresas con antigüedad en “más de 7 años”, de tener presencia en todos los tipos de negocio según tamaño, destacando empresas medianas que se dedican al hospedaje.

Estos sectores también presentan una considerable cantidad de emprendimientos jóvenes, los sectores de alimentación y el turismo de aventura muestran una alta concentración de emprendimientos con menos de 2 años, por su parte, el agroturismo también tiene una cantidad significativa de emprendimientos jóvenes, aunque con menos presencia en empresas pequeñas o medianas.

Asimismo, se observa un predominio por tipo de empresa, en donde las microempresas dominan en casi todos los sectores intermedios con antigüedad entre los 2 a 7 años, mientras que las pequeñas empresas comienzan a aparecer fuertemente en sectores como Hospedaje, Turismo de Aventura, y Operadoras Turísticas a partir de los 3 años. También, las medianas empresas tienen presencia escasa con solo algunos casos en Hospedaje y Turismo de Aventura.

Desde un enfoque empresarial, se deduce que el cruce entre antigüedad, tipo de empresa y sector turístico en Pérez Zeledón revela dos grandes dinámicas; por un lado, se visualiza que sectores como el hospedaje, turismo de aventura y alimentación muestran madurez empresarial, con una base sólida de micro, pequeñas y algunas medianas empresas que superan los siete años, lo que indica estabilidad y posibilidades de escalamiento. Por otro lado, la concentración de emprendimientos recientes en alimentación, turismo de aventura y agroturismo señala un entorno emprendedor activo, que requiere apoyo técnico y financiero para consolidarse.

Las microempresas predominan en todos los sectores y antigüedades, actuando como columna vertebral del turismo local. Las pequeñas y medianas empresas se concentran en

sectores estratégicos, reflejando trayectorias de crecimiento y potencial estructural. El hospedaje y turismo de aventura destacan como posibles anclas del desarrollo territorial, especialmente si se articulan con políticas públicas, capacitación y acceso a mercados.

Variable 3. Mercado Turístico

En la variable mercado turístico se mide la demanda que tienen las pymes turísticas en la zona de Pérez Zeledón, es decir, la presencia tanto de turista local como internacional, de forma que se visualice la capacidad del cantón para generar una oferta atractiva con un alcance amplio a nivel global. Dentro del cuestionario aplicado se mide parte de esta variable al consultar a las pequeñas y medianas empresas el tipo de cliente que predominan en su negocio.

Figura 6

Porcentaje de tipo de clientes que predominan en las pymes de Pérez Zeledón.



Nota. Base: 181 encuestados

En la figura 6 se considera importante enfatizar en que la mayor proporción de clientes que reciben las pymes de la zona son tanto nacionales como internacionales con un 69% y a su vez existe un porcentaje de un 12% donde predomina el turista internacional, es decir, alrededor

de 147 de las 181 encuestados acostumbran a recibir este tipo de turista, lo que deja ver la capacidad que tiene el cantón por atraer visita internacional, a pesar de la ubicación de la zona que se considera como un paso para otros sitios del país que usualmente son más frecuentados. De igual forma, se visualiza un porcentaje de 19% que recibe más turismo local, siendo un dato positivo dado que se da la existencia de apoyo local que beneficia al crecimiento económico de la zona.

Esta información permite identificar la capacidad del cantón para generar una oferta turística amplia que agrada y atrae a los turistas del país y de fuera de este, siendo un punto fundamental en el desarrollo y explotación del lugar para el crecimiento socioeconómico a través del turismo sostenible que caracteriza a Pérez Zeledón.

Objetivo 2

Variable 1. Información Gubernamental

En el marco de la encuesta sobre el Desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, correspondiente al periodo 2024-2025, se consultó a los empresarios sobre las instituciones de las que han recibido información relacionada con los procedimientos de formalización de sus negocios. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 8

Instituciones consultadas por las pymes turísticas para el proceso de formalización

Institución	Cantidad de menciones
Municipalidad de Pérez Zeledón	142
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)	121
Ministerio de Hacienda	109
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	95
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	94
Instituto Nacional de Seguros (INS)	91
Ninguna de las anteriores	24

Nota. Base: 181 encuestados

Los resultados muestran que la institución más consultada fue la Municipalidad de Pérez Zeledón, siendo una opción seleccionada por 142 encuestados, de los 181 que conforman la muestra. Esto refleja su papel como entidad clave en los procesos administrativos locales, ya que muchas gestiones iniciales como licencias, patentes y permisos municipales se tramitan directamente con esta institución.

En segundo lugar, destaca la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), con 121 selecciones. Este dato evidencia que los empresarios reconocen la importancia del cumplimiento de las obligaciones laborales, como el aseguramiento de los trabajadores. De forma similar, el Ministerio de Hacienda, con 109 menciones, refleja el interés o la necesidad de comprender los procesos fiscales y tributarios requeridos para operar formalmente.

También, es importante resaltar las menciones al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (95 menciones) y al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) (94 menciones). Ambas instituciones desempeñan un papel fundamental en el apoyo al crecimiento y desarrollo de las pymes, tanto en términos de asesoría como en la promoción del sector turístico. No

obstante, su menor nivel de menciones en comparación con otras instituciones podría indicar la necesidad de fortalecer su presencia o los canales de comunicación con los empresarios locales.

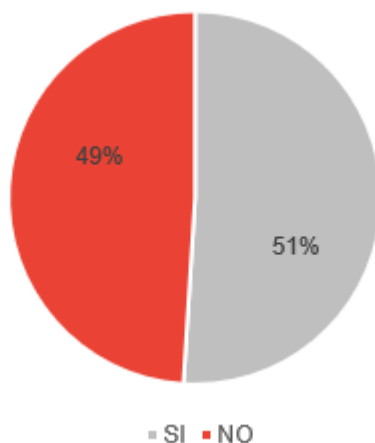
Por su parte, el Instituto Nacional de Seguros (INS) recibió 91 menciones, lo cual puede estar relacionado con la necesidad de contar con seguros obligatorios, especialmente en actividades turísticas que implican algún tipo de riesgo para los clientes. Finalmente, es relevante observar que 24 personas indicaron no haber recibido información de ninguna de las instituciones mencionadas, lo cual representa una señal de alerta en términos de accesibilidad a la información, acompañamiento institucional y posibles barreras que limitan la formalización de algunos emprendimientos.

Variable 2. Procesos de formalización estatales

Como parte del resultado que se midió sobre los procesos de formalización estatales con los que cuentan las empresas turísticas del cantón en las preguntas aplicado a los emprendedores, se evaluó por medio del registro pyme ante el Ministerio de Industria y Comercio como una pregunta que permitiera realizar un filtro para conocer cuáles de estas podrían estar formalizadas considerando que para tener este registro es indispensable estar formalizada, todo esto con la finalidad de conocer cómo perciben el proceso y los resultados obtenidos de este.

Figura 7

Porcentaje de registro pyme en el sector turismo de Pérez Zeledón



Nota. Base: 181 encuestados

En este sentido se obtienen datos muy estrechos donde un 49% no se encuentra registrada y un 51% si lo está, lo que representa alrededor de 93 encuestados de una muestra de 181, en la zona con registro pyme. Los datos obtenidos proporcionan un insumo importante de análisis considerando que este registro trae beneficios que pueden contribuir al desarrollo empresarial y el crecimiento turístico de la zona.

Dentro de los beneficios que se pueden encontrar al estar registrada como pyme están los relacionados a las capacitaciones como mecanismos de apoyo, exoneraciones de algunos impuestos y reducciones de tarifas en requisitos de formalización, un mayor acceso al financiamiento disponible, entre otros, que generan ese valor agregado y motivan a los emprendedores a estar formalizados y cumplir con los requerimientos de ley.

Adicionalmente es importante indicar que este registro pyme genera mayor confianza en los consumidores de estos servicios turísticos siendo más atractivos los lugares más frecuentados al tener mayor visibilidad y apoyo por parte de instituciones como el MEIC, en este caso el 51%

representa un número positivo en cantidad siendo que un poco más de la mitad de encuestados considera relevante registrarse, sin dejar de lado que existe una proporción considerable del 49% que aún no se encuentran registradas.

A partir de esta información únicamente tomando en cuenta las 93 empresas que se cuentan con registro pyme se sintetiza en la siguiente tabla donde se mide el impacto positivo que se tuvo como también el recibimiento de apoyo en el momento de su formalización.

Tabla 9

Impacto de la formalización de las pymes de Pérez Zeledón con respecto al apoyo recibido en el proceso.

Impacto positivo de la formalización	Si recibió apoyo	No recibió apoyo	Total
No	53%	5%	58%
No he notado diferencia	6%	24%	30%
Si	2%	10%	12%
Total general	61%	39%	100%

Nota. Base: 93 encuestados

En la tabla 9 se muestra como de un 12% de los encuestados que formalizaron su negocio no perciben ningún aporte positivo y que a su vez únicamente el 2% recibió el apoyo en esa formalización. Asimismo, se observa cercado al negativo, quienes no notaron diferencia con un 30%, en este caso se observa la misma variable donde el porcentaje menor de un 6% se asocia al recibimiento apoyo. Por otro lado, quienes sí percibieron un impacto positivo se encuentran en un porcentaje mayor de un 58% alineado a un 53% que recibió ese soporte en el proceso.

Dentro del análisis que se realiza se toma en cuenta como existe una relación entre la percepción de un impacto positivo en la formalización con el apoyo que recibieron en el mismo,

de forma que quienes no recibieron se alinean al impacto nulo o negativo de obtener una formalización para su pyme, en este sentido, entre mayor soporte por parte de las entidades estatales a los emprendedores mayor serán los beneficios de los que estén enterados y que posteriormente puedan disfrutar como parte del proceso para el crecimiento de desarrollo empresarial.

Objetivo 3

Variable 1. Crecimiento económico

La variable crecimiento económico se enfoca en percibir los mayores desafíos a los que se enfrentan las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, esta se mide dentro del cuestionario aplicado a los emprendedores en las preguntas 13 y 14, midiendo indicadores como regulaciones, financiamiento, adaptabilidad y estrategias de sostenibilidad.

Tabla 10

Desafíos a los cuales se han enfrentado las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón

Desafíos enfrentados por pymes	Frecuencia
Altas tasas tributarias	116
Regulaciones excesivas	107
Acceso a financiamiento	102
Competencia con grandes empresas	76
Acceso a tecnología	63
Acceso a nuevos mercados	56
Adaptación rápida a los cambios	47

Ingreso a mercados internacionales	32
Otras	28

Nota. Base: 181 encuestados

Como se puede observar en la tabla anterior, de los desafíos más grandes, con mayor índice de coincidencia entre los encuestados dueños de emprendimientos se encuentra en primer lugar las altas tasas tributarias, en segundo lugar, están las regulaciones excesivas con las que cuenta el país, en tercer lugar, se encuentra el acceso a financiamiento. Asimismo, con una menor incidencia en relación con los desafíos presentados esta la competencia con grandes empresas, el acceso a la tecnología, acceso a nuevos mercados, el poder de adaptación rápida ante los cambios y el poder ingresar al mercado internacional de forma exitosa.

Las altas tasas tributarias es el principal desafío que viven las pymes del sector turismo teniendo una coincidencia de 116 encuestados, es un gran obstáculo, para los que apenas están iniciando, debido a que estos son desproporcionados en relación con la cantidad de ingreso que perciben, lo que lleva a muchos a evadirlos para poderse mantener en el mercado.

Según se expresaron los dueños de las pymes, se percibe un gran entorno regulatorio muy excesivo y riguroso, para los emprendimientos en el cantón, lo que limita la posibilidad de estar debidamente registrados ante el Registro Nacional, siendo un 38.3% de los emprendimientos encuestados los que no se encuentran registrados, por las regulaciones tan excesivas que se presentan. A ello se le suma la gran competencia que existe con las grandes empresas turísticas que sí cumplen con los registros que solicitan.

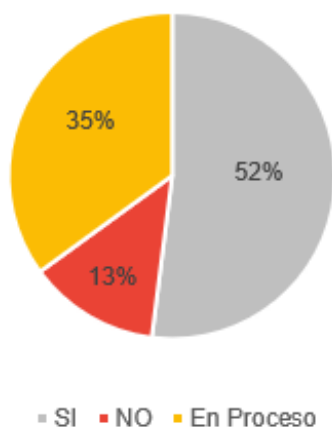
Por otra parte, el acceso a financiamiento se encuentra en tercer lugar con una incidencia de 102 encuestados, esto se debe a la dificultad para cumplir con los requisitos mínimos en cuanto a trámites burocráticos del área financiera, principalmente por falta de garantías sociales e

historial crediticio óptimo por parte de las pymes. Lo que las limita para poder invertir y continuar crecimiento en el mercado.

Seguidamente se observa la figura 8 siendo esta la evaluación efectuada a los encuestados sobre la implementación en estrategias de sostenibilidad en sus emprendimientos ya sea que la ejecuten actualmente, no la apliquen o que se encuentren en desarrollo para una futura aplicación.

Figura 8

Implementación de estrategias de sostenibilidad



Nota. Base: 181 encuestados

Como se observa en la figura 8, es bastante positivo visualizar que de los 181 emprendedores encuestados un 52% trabajan en armonía con la naturaleza implementando estrategias de sostenibilidad, siendo un gran porcentaje de un 35% están en proceso de desarrollar prácticas sostenibles en función de su pyme que al final se encuentra enfocada en el sector turístico, siendo esa armonía con la naturaleza lo que buscan los clientes hoy en día. Sumando en total un 87% entre las que ya cuentan con prácticas sostenibles y las que se encuentran en proceso de aplicarlas, lo que es bastante positivo al ver esa necesidad de adoptar prácticas sustentables.

Sin embargo, es lamentable observar que un porcentaje relevante siendo un 13% de los encuestados no implementan prácticas sostenibles ni están planeando hacerlo, unos mencionaron al aplicar las encuestas que es muy costo, por poco conocimiento en el tema de sostenibilidad ambiental y unos porque simplemente no lo considera una prioridad o algo relevante para su emprendimiento, aunque se encuentre en el sector turístico. Lo que es bastante lamentable, por la situación que presenta el planeta a nivel mundial, y que todavía existan personas con poca cultura y conocimiento en sostenibilidad ambiental.

Variable 2. Capacitaciones

Es importante mencionar que el conocimiento sobre las instituciones que ofrecen capacitaciones y asesorías es fundamental para que las pymes accedan a oportunidades de formación y fortalecimiento empresarial. Esta información permite evaluar el nivel de acceso y familiaridad con los recursos disponibles para el desarrollo de capacidades empresariales en la región. A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

Tabla 11

Conocimiento sobre las instituciones que brindan capacitaciones a pymes

Institución	Frecuencia
INA	158
IMAS	96
PROCOMER	83
PROPYME	54
Cámara Costarricense de pymes	49
Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Costa Rica	33

Nota. Base: 181 encuestados

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los propietarios de pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón reflejan un panorama claro respecto al nivel de conocimiento que tienen sobre las instituciones que ofrecen programas de capacitación y asesoría empresarial. La institución más reconocida es el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), con un total de 158 selecciones de una muestra conformada por 181 encuestados, lo cual, evidencia la fuerte presencia e influencia que tiene esta entidad en los procesos de formación técnica y empresarial en la región.

En segundo lugar, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) fue seleccionado por 96 encuestados, lo que indica un nivel de reconocimiento considerable, posiblemente debido a su labor en proyectos sociales y apoyo a poblaciones vulnerables, lo cual puede incluir acciones relacionadas con el emprendimiento. Seguidamente, se encuentra PROCOMER, con 83 menciones, posicionándose como una entidad importante, especialmente en lo que respecta a la promoción del comercio y la internacionalización de las empresas, lo que sugiere un interés por parte de algunas pymes en expandir su alcance más allá del mercado local.

Por otro lado, instituciones como PROPYME (54 menciones), la Cámara Costarricense de pymes (49 menciones) y el Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Costa Rica (33 menciones) muestran un nivel de reconocimiento menor. Esto podría deberse a una menor visibilidad de sus programas en la zona o a una limitada capacidad de difusión de sus servicios entre las pymes turísticas del cantón.

En general, los datos revelan que, aunque existe un conocimiento significativo sobre algunas instituciones clave, aún persiste una brecha en el acceso a información sobre otras entidades que también ofrecen valiosos recursos formativos. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer la articulación institucional y mejorar las estrategias de divulgación para asegurar que

más empresarios del sector turístico puedan aprovechar plenamente las oportunidades de capacitación disponibles.

Variable 3. Financiamiento

La variable se enfoca en el financiamiento que existe para apoyar a las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, esta variable se mide dentro del cuestionario aplicado a los emprendedores, específicamente de la pregunta 18 a la 21, midiendo indicadores como el acceso a financiamiento, el conocimiento sobre diversos programas y modalidades de financiamiento para pymes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de la pregunta 18, que se basa en determinar la percepción que tienen las pymes del sector turismo sobre la facilidad o dificultad para obtener financiamiento.

Tabla 12

Percepción de las pymes del sector turismo sobre la facilidad de acceso al financiamiento

Percepción del acceso al financiamiento	Frecuencia
Difícil	69
Muy difícil	52
Ni fácil ni difícil	46
Fácil	9
Muy fácil	5
Total general	181

Nota. Base: 181 encuestados

Al analizar las respuestas obtenidas, se observa que una mayoría significativa de los encuestados (69 personas) consideran que el acceso al financiamiento para las pymes es difícil y 52 personas como muy difícil, lo cual indica que más de dos tercios de los dueños de pymes del sector turismo enfrentan barreras importantes para acceder a recursos financieros.

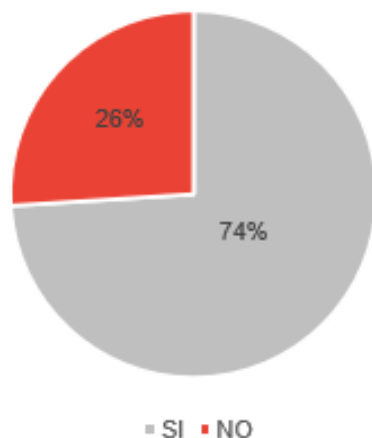
Por otro lado, solo una minoría lo considera accesible, ya que apenas 5 personas opinan que es muy fácil, y 9 que es fácil, lo que refleja una percepción generalizada de dificultad en este aspecto. Asimismo, 46 personas indicaron que el acceso es ni fácil ni difícil, lo que sugiere cierta neutralidad o experiencias variables entre las pymes encuestadas.

Estos datos permiten concluir que existe una percepción predominante de que el financiamiento no está suficientemente al alcance de los pequeños y medianos empresarios del sector turismo en Pérez Zeledón. Esta situación podría limitar el crecimiento de los negocios, la inversión en innovación o la expansión de servicios, aspectos esenciales para su competitividad en el mercado actual.

La siguiente figura ilustra el porcentaje de pymes del sector turismo en Pérez Zeledón que manifiestan tener conocimiento sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo. Este indicador permite evaluar el nivel de familiaridad de los empresarios con uno de los principales mecanismos de apoyo financiero disponibles para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas en el país.

Figura 9

Porcentaje de pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, que tienen conocimiento sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo



Nota. Base: 181 encuestados

Como se visualiza en la figura 9, un 74% de las 181 pymes del sector turismo de Pérez Zeledón encuestadas, es decir, alrededor de 134 empresas, tienen conocimiento sobre el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), lo cual es un indicador positivo en términos de alcance institucional, difusión de información financiera y potencial acceso a fondos especializados. Esta cifra sugiere que las estrategias de comunicación o intermediación, por medio de entidades bancarias, capacitaciones o redes locales, han logrado impactar de manera significativa en el ecosistema empresarial de la región.

No obstante, el 26% restante, siendo aproximadamente 47 empresas que no conocen el sistema, representan una brecha crítica que podría obedecer a diversos factores como la ubicación geográfica periférica, una menor vinculación con redes de apoyo institucional, nivel educativo más bajo del equipo gestor, o antigüedad reciente del emprendimiento. Este grupo se compone de empresas emergentes que aún no han integrado procesos administrativos sólidos, lo cual los hace vulnerables ante limitaciones de financiamiento.

La existencia de esta brecha plantea oportunidades concretas para reforzar las estrategias de difusión, alfabetización financiera y acompañamiento personalizado, especialmente en sectores o zonas con menor penetración institucional.

La siguiente tabla presenta el nivel de conocimiento que tienen las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón sobre distintas formas de financiamiento institucional disponibles. Esta información permite identificar qué programas son reconocidos por los empresarios locales y detectar posibles brechas informativas que podrían influir en el acceso a recursos financieros.

Tabla 13

Cantidad de pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, que tienen conocimiento sobre formas de financiamiento

Formas de Financiamiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
BN pymes	101	55,8%
FODEMIPYME	65	35,9%
PROPYME	65	35,9%
FOMUJERES del INAMU	59	32,6%
Ideas Productivas del IMAS o FIDEIMAS	56	30,9%
Ninguna de las anteriores	56	30,9%

Nota. Base: 181 encuestados

En la tabla 13 se observa un que la opción de financiamiento BN pymes es el principal referente financiero al contar con la frecuencia relativa más alta de 55,8%, esto se debe a que el Banco Nacional de Costa Rica es una institución con alta visibilidad por factores como la

presencia territorial consolidada, las campañas institucionales orientadas a las pymes y las acciones de bancarización formal en zonas rurales.

Se evidencia un reconocimiento intermedio de programas estatales especializados como lo son FODEMIPYME con un 35,9%, PROPYME 35,9% y FOMUJERES del INAMU con un 32,6%, los primeros dos comparten un nivel de conocimiento medio, lo que indica una difusión parcial de estos programas, la cual se puede ver limitada a ciertos sectores o redes empresariales, así como una falta de acción territorial efectiva con los gobiernos locales. Mientras que FOMUJERES presenta un alcance focalizado en mujeres emprendedoras, pero con ciertas barreras de acceso a la información para otros grupos, este programa puede estar sufriendo de invisibilización fuera de los circuitos institucionales del INAMU.

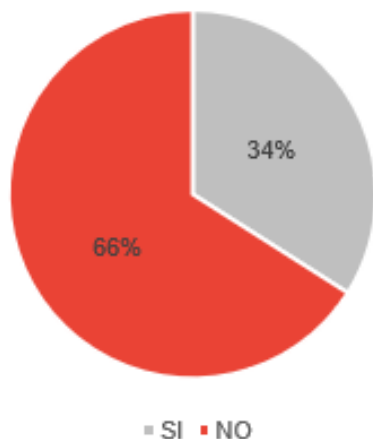
Podemos observar un bajo reconocimiento en los programas con enfoque social, como el de las Ideas Productivas del IMAS o FIDEIMAS con un 30,9%, esto indica que los programas que están dirigidos a poblaciones en situación de pobreza no están siendo percibidos como mecanismos de financiamiento empresarial, evidenciando una clara desconexión entre las políticas de desarrollo social y el ecosistema pyme turístico del cantón de Pérez Zeledón.

Por último, existe un alarmante desconocimiento generalizado dentro de la población encuestada, en donde un 30,9% indico no tener conocimiento sobre las opciones de financiamiento que existen en el país para las pymes, esto refleja una brecha crítica a nivel informativo, lo que puede ser consecuencia de una posible exclusión financiera o desconfianza hacia el sistema financiero nacional y la falta de colaboración entre programas públicos y actores locales como la municipalidad, las asociaciones y cámaras de turismo que existen en el cantón de Pérez Zeledón.

Con respecto a la pregunta 21, se indaga si los propietarios de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón conocen la existencia de financiamientos no reembolsables, obteniendo los siguientes resultados.

Figura 10

Conocimiento sobre financiamientos no reembolsables por parte de las pymes del sector turismo



Nota. Base: 181 encuestados

El gráfico 10 muestra que un 66% de los dueños de pymes del sector turismo encuestados no poseen conocimiento acerca de la existencia de financiamientos no reembolsables, mientras que solo un 34% sí están informados sobre estas oportunidades. Este dato refleja una brecha considerable en el acceso a información clave que podría influir de manera positiva en el desarrollo y crecimiento de sus negocios.

Los financiamientos no reembolsables representan una herramienta financiera importante para las pymes, ya que permiten acceder a recursos económicos sin la obligación de devolución, lo que puede facilitar inversiones en mejoras, innovación, capacitación o expansión, sin generar carga financiera adicional. La falta de conocimiento sobre estas opciones limita la capacidad de las empresas para aprovechar recursos que podrían fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

Esta baja difusión y conocimiento puede estar vinculada a diversos factores, como la escasa comunicación o apoyo institucional dirigido a las pymes, dificultades en el acceso a información o procesos burocráticos complejos que desincentivan la búsqueda de este tipo de financiamiento.

En conclusión, la evidencia indica la necesidad urgente de implementar estrategias orientadas a aumentar la sensibilización y capacitación de los empresarios turísticos sobre los mecanismos de financiamiento no reembolsables. Mejorar el acceso a esta información contribuirá a potenciar el desarrollo de capacidades empresariales en el sector, facilitando la implementación de proyectos que impulsen el crecimiento y fortalecimiento de las pymes en Pérez Zeledón.

Variable 4. Internacionalización de las pymes.

La variable internacionalización se miden dentro del cuestionario aplicado a los emprendedores en las preguntas 15 y 16, midiendo así indicadores como lo es el conocimiento y participación de los encuestados en los procesos de internacionalización que brinda PROCOMER.

Tabla 14

Conocimiento y participación en las capacitaciones o programas que imparte PROCOMER

	Conocimiento	Participación
Si	74	63
No	107	118
Total	181	181

Nota. Base: 181 encuestados

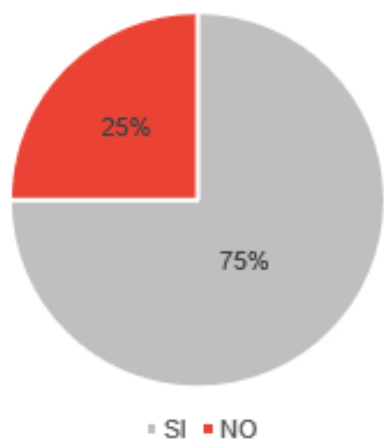
Los resultados de la Tabla 14 muestran que, aunque PROCOMER publica información accesible en su sitio web, esa información no está llegando adecuadamente al sector turístico del cantón: 74 encuestados (41%) conocen a PROCOMER y de esos 63 han participado en sus capacitaciones. Lo que es bastante preocupante ya que un 59% de los encuestados no tiene ni siquiera el conocimiento de que es PROCOMER, esto aumenta la no participación en los servicios que brindan, de los 181 encuestados, un 65% es decir 118 emprendedores nunca han participado en ningún programa de capacitación.

Esta información arrojada es preocupante porque limita considerablemente las capacidades competitivas de las pymes en relación con las grandes empresas, la innovación constante se ve estancada y poseer la posibilidad de acceder a nuevos mercados internacionales es básicamente nula. Solamente porque no existe el conocimiento adecuado de todas las herramientas que existen en el mercado para ayudarlos en los procesos de capacitación e internacionalización de los emprendimientos.

Objetivo 4

Variable 1. Estrategias de marketing

Es importante destacar que el *marketing* digital se ha consolidado como una herramienta clave para la promoción y el posicionamiento de las pymes en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, la encuesta incluyó una pregunta dirigida a conocer si las empresas habían implementado estrategias de *marketing* digital durante el último año. Los resultados obtenidos permiten analizar el nivel de adopción tecnológica y el grado de avance en procesos de digitalización por parte de estas pequeñas y medianas empresas.

Figura 11*Implementación de estrategias de marketing digital en las pymes*

Nota. Base: 181 encuestados

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los dueños de pymes del sector turismo, se observa que un 75% de las empresas ha implementado estrategias de *marketing* digital durante el último año, mientras que un 25% no lo ha hecho. Este resultado indica una tendencia positiva hacia la adopción de herramientas digitales para la promoción y posicionamiento de las pymes turísticas en el cantón.

La implementación mayoritaria de estas estrategias sugiere que las pymes están invirtiendo en capacidades tecnológicas y habilidades relacionadas con el *marketing*, lo que puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sector turístico local. Sin embargo, el 25% que aún no ha implementado estas estrategias representa una oportunidad para fortalecer y capacitar a estas empresas, brindándoles herramientas y conocimientos que les permitan integrarse al entorno digital y mejorar su alcance comercial.

Asimismo, siendo parte de la medición de la variable estrategias de *marketing* se realiza con esta filtración de cuáles de los encuestados han utilizado estas estrategias para atraer turistas en sus emprendimientos en el último año, dando como resultado alrededor de 135 encuestados.

Se consideraron importantes algunas de las estrategias de *marketing* digital más utilizadas como lo son la creación de sitios web con información de su empresa, los videos promocionales sobre la experiencia turística que brinda su negocio, estrategias de contenido en Facebook, Instagram y TikTok, publicidad pagada en redes sociales segmentada por ubicación e intereses, el envío de boletines con ofertas y promociones por medios electrónicos, campañas de anuncios en Google para atraer turistas, el uso de WhatsApp Business para responder consultas en tiempo real y la opción de otra tomando en cuenta que el *marketing* digital está en constante actualización.

Figura 12

Porcentaje de estrategias de marketing digital utilizadas.



Nota. Base: 135 encuestados

Dentro de las estrategias de *marketing* digital que mayormente están utilizando los emprendimientos de la zona, se encuentran el contenido en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, como también el uso del WhatsApp Business con un 93% y 90% respectivamente. Una de la menos utilizada en el envío de ofertas y promociones por correo electrónico con un 22%, de igual forma, se observa cómo solo un 2% utiliza otras estrategias de *marketing* digital diferentes a las proporcionadas.

En cierta medida por el tipo de negocio que se maneja en la actividad turística es indispensable el uso del *marketing* digital de fácil acceso al público en general y considerando que mayoritariamente la población meta tiene acceso a las redes sociales más conocidas es crucial que las pymes conozcan e implementen correctamente estas estrategias de *marketing* porque de lo contrario representa un obstáculo para atraer turistas por estos medios.

Variable 2. Gestión empresarial

Siendo la gestión empresarial parte fundamental en el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes, se mide esta variable en relación con el uso del *marketing* digital que se alinea a un impacto positivo. De esta forma se enfoca en ciertos aspectos como lo son el posicionamiento en redes sociales, la mejora en la planificación y organización de su empresa, mejora en la toma de decisiones, fidelización de los clientes, el crecimiento y estabilidad. Todos estos aspectos van a representar esos beneficios que se obtienen al realizar un *marketing* digital eficiente en cuanto al crecimiento de los emprendimientos de la zona.

Figura 13

Impacto positivo del marketing digital en la gestión empresarial (n=135)



Nota. Base: 135 encuestados

En la figura anterior se observa cómo el posicionamiento en redes sociales es uno de los aspectos más relevantes en cuanto a impacto positivo de los encuestados del uso de *marketing* digital con un 85%. Este aspecto es relevante considerando que estar posicionado en redes sociales representa un alcance mayor para eventualmente obtener nuevos clientes, actualmente gran parte de la información se mueve por medio del internet siendo clave el estar en él para poder crecer y generar estabilidad en el tiempo, siendo este el segundo aspecto más elegido por los emprendedores encuestados con un 79%.

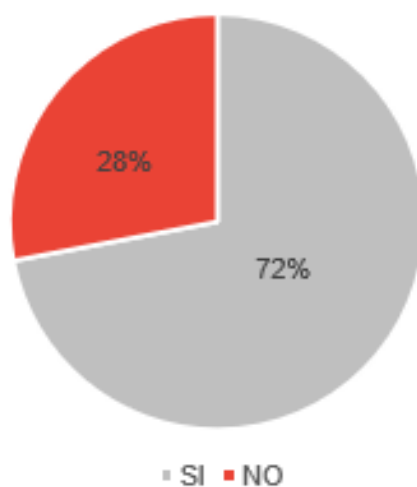
Asimismo, el 56% afirma que les ha favorecido en la fidelización de los clientes y un 53% en la toma de decisiones, considerando estos porcentajes, es relevante como efectivamente el *marketing* digital les proporciona a las empresas turísticas de la zona herramientas que les permiten tomar las mejores alternativas con información obtenida de primera mano por los consumidores o posibles consumidores de sus servicios. A su vez, un 47% también afirma que ha experimentado un impacto positivo en la planificación y organización de su negocio, lo que es pilar fundamental en toda gestión empresarial.

Variable 3. Herramientas tecnológicas

Las herramientas tecnológicas son necesarias en la administración de las empresas, en este caso se miden esas herramientas que pueden ser de pago y no pago que están disponibles en el mercado para optimizar el funcionamiento de las pymes turísticas de Pérez Zeledón. A pesar de su disponibilidad existen recursos financieros, humanos y geográficos que no permiten su uso, en consecuencia, se realiza un filtro donde se le consulta a los encuestados por el uso de herramientas tecnológicas.

Figura 14

Implementación de herramientas tecnológicas



Nota. Base: 181 encuestados

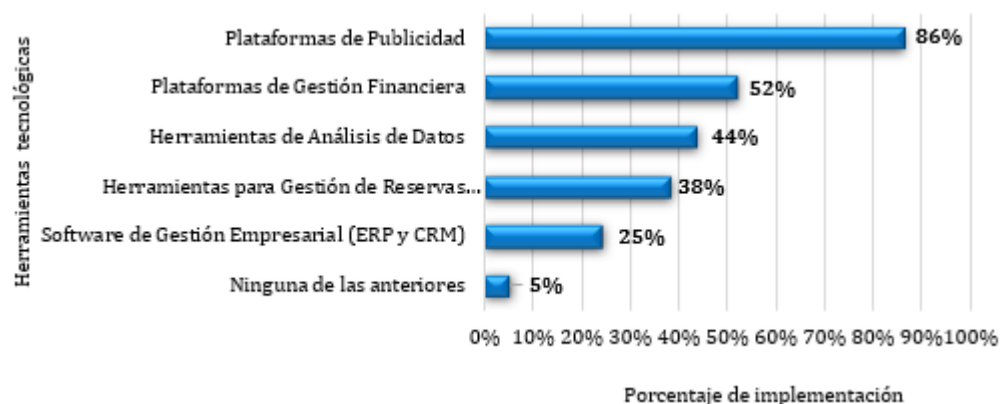
Se obtiene un resultado relevante en cuanto a que la mayoría de los encuestados ha utilizado herramientas tecnológicas con un 72% representado por 130 emprendedores. Sin embargo, es preocupante que el otro 28% presentes en la zona no las hayan utilizado. Las herramientas tecnológicas son parte fundamental en la gestión empresarial y representan un gran aliado para los emprendedores de forma que se vuelven imprescindibles para el manejo de

diferentes áreas como son la parte financiera, inventarios, datos de clientes, reservaciones, entre otros. Se considera que las pymes encuestadas dan un gran valor al uso de este tipo de herramientas tecnológicas debido al porcentaje predominante de su uso, siendo esto una señal positiva de la aceptación tecnológica que existe en la zona.

A partir de la información anterior se obtiene información de las principales herramientas tecnológicas de interés para los 130 emprendedores que afirmaron utilizarlas. Para esto se tomó en cuenta la gestión de reservas como Booking y Airbnb, plataformas de publicidad, software de gestión empresarial como ERP y CRM, herramientas de análisis de datos y plataformas de gestión financiera.

Figura 15

Herramientas tecnológicas implementadas por las pymes turísticas de Pérez Zeledón



Nota. Base: 130 encuestados

Es notable como una gran proporción de los encuestados que sí utilizan herramientas tecnológicas han sido plataformas de publicidad con un 86%, si bien es cierto estas son las más conocidas y de más fácil acceso, es común que las pymes turísticas paguen por publicidad en las diferentes plataformas para tener un mayor alcance. A si mismo es relevante como un 52% utiliza las plataformas de gestión financiera y un 44% herramientas de análisis de datos para

administrar su negocio siendo estas grandes aliadas en la digitalización de funciones que en la mayoría de casos se vuelven complicadas para los emprendedores.

Las herramientas más específicas como lo son la gestión de reservas y software como CRM y ERP son las que menor votación tuvieron por parte de los encuestados con 38% y 25% respectivamente. A su vez únicamente 5% representado por 7 encuestados no identificaron el uso de esas herramientas, sino que consideran que su negocio ha implementado otras.

Variable 4. Prácticas Administrativas

La variable práctica administrativas que implementan las pymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón se miden en el cuestionario en las preguntas 29,30 y 31, donde se están midiendo los indicadores porcentaje de tareas administrativas que se encuentran automatizadas, si los costos han bajado y la eficiencia que perciben desde su aplicación.

Seguidamente se muestra la figura, donde se observa el porcentaje de las tareas administrativas que se encuentran automatizadas utilizando las herramientas tecnológicas en sus procesos administrativos.

Tabla 15

Porcentaje de tareas administrativas, automatizadas con herramientas tecnológicas

Porcentaje de Automatización	Resultados
0%	0
25%	40
50%	55
75%	35
100%	0

Total	130
-------	-----

Nota. Base: 130 encuestados

En la tabla 15 solamente se observa una participación de 130 encuestados, esto se debe a que de los 181 encuestados solamente 130 aplican herramientas tecnológicas en sus tareas administrativas. Es bastante positivo visualizar que de las pymes encuestadas un 72% de los emprendimientos implementan entre un 25% y 75% de sus tareas administrativas automatizadas con herramientas tecnológicas a la hora de operar, lo que nos indican que las empresas a pesar de los desafíos que enfrentan sean sabido innovar y mantener en el proceso.

Es importante resaltar que 55 emprendedores tienen el 50% de sus tareas administrativas con herramientas tecnológicas, y 35 pymes presentan una automatización del 75% de sus funciones, solamente 40 encuestados tienen un 25% de sus procesos mediante el uso de esas herramientas. Evidenciado cómo se han adaptado a los cambios y demandas tecnológicas que se vive en el mercado turístico hoy en día, teniendo una mayor probabilidad de llevar sus emprendimientos a otro nivel, para poder continuar compitiendo en el mercado con empresas grandes.

Posteriormente se observa la figura, donde se evalúa la eficiencia en los procesos administrativos al aplicar el uso de herramientas tecnológicas y si existe una reducción de los costos tras la aplicación de estas tecnologías.

Tabla 16

Eficiencia en ventas o reservas y reducción de costos al aplicar tecnología en las tareas administrativas

Respuesta	Eficiencia	Costos
Si	125	107
No	5	23
Total	130	130

Nota. Base: 130 encuestados

Se observa cómo un total de 125 de los encuestados siendo esto un 96%, la gran mayoría afirma observar una eficiencia significativa en los procesos de ventas, reservas o tareas administrativas empleadas con herramientas tecnológicas, de las cuales un 82% es decir 107 de los emprendedores coinciden en que han notado una reducción significativa de sus costos al implementar estos mecanismos en sus pymes. Solamente 23 indicaron no ver una disminución en sus costos operativos al implementar tecnologías y un 4% indica no observar eficiencias en los procesos administrativos que empleó las herramientas digitales, viendo la inversión realizada solamente como un gasto.

Por último, en la encuesta también se aplicó la pregunta 23, con la finalidad de conocer cuáles herramientas tecnológicas aplicadas por las pymes pueden mejorar las prácticas administrativas e incrementar su eficiencia. Los resultados que se muestran a continuación permiten identificar cuáles tecnologías son más utilizadas y cómo contribuyen al desarrollo empresarial en el sector.

Tabla 17

Herramientas tecnológicas que mejoran las prácticas administrativas de las pymes del sector turismo

Herramienta tecnológica	Frecuencia
<i>Marketing digital</i>	151
Sistema de facturación electrónica	118
Plataformas de encuestas y retroalimentación	96
Herramientas de análisis de datos	76
Software de gestión empresarial	69

Nota. Base: 181 encuestados

Como resultados se logra determinar que el *marketing digital* se posiciona como la herramienta más utilizada por las pymes del sector turismo en el cantón, dado que fue seleccionada por 151 encuestados de 181 que conforman la muestra. Este resultado confirma la importancia que las pymes asignan a la promoción en línea y a la necesidad de tener presencia digital para atraer y fidelizar clientes, especialmente en un entorno turístico competitivo.

En segundo lugar, se encuentra el uso del sistema de facturación electrónica, con 118 selecciones de encuestados. Este dato refleja un avance significativo en la formalización de los procesos contables y administrativos, en cumplimiento con las regulaciones fiscales vigentes en el país. La implementación de este sistema no solo mejora la transparencia financiera, sino que también facilita la gestión de la empresa.

Las plataformas de encuestas y retroalimentación, con 96 menciones, evidencian que una parte considerable de las pymes valora la opinión del cliente como insumo para la mejora continua.

Esto puede estar relacionado con el tipo de servicios personalizados que caracterizan al turismo local. Sin embargo, el uso de herramientas más complejas como los sistemas de análisis de datos (76 menciones) y los softwares de gestión empresarial (69 menciones) se encuentra en niveles más bajos, lo cual sugiere que aún existe una brecha tecnológica en términos de automatización y toma de decisiones basadas en datos.

En conjunto, estos resultados muestran que, si bien existe una incorporación importante de tecnologías básicas y de comunicación digital, muchas pymes todavía no han integrado herramientas que podrían optimizar sus prácticas administrativas, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer su capacidad estratégica.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En este apartado se encuentran las conclusiones de la presente investigación, cabe resaltar que estas se fundamentan en los objetivos específicos y en sus respectivas variables desarrolladas.

Objetivo General

“Analizar el desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante estrategias de mejora administrativa, para la potencialización del crecimiento dentro del mercado local e internacional en el periodo 2022-2024”.

Tabla 18

Análisis Integral del desarrollo de las capacidades empresariales de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón

Dimensión	Capacidades	Estrategias de Mejora	Impacto Esperado
Estratégica	Empresariales Observadas	Administrativa	(2022–2024)
Formalización y regulación	51% cuenta con registro PYME; alto interés en formalizarse	Acompañamiento institucional; simplificación de trámites	Acceso a beneficios estatales y financiamiento
Marketing y posicionamiento	75% usa redes sociales; bajo registro de marca	Capacitación en marketing digital; registro de propiedad intelectual	Mayor visibilidad y fidelización de clientes
Gestión operativa	Uso parcial de herramientas tecnológicas; planificación básica	Integración de ERP, CRM; formación en gestión empresarial	Optimización de procesos y toma de decisiones

Financiamiento	67% percibe dificultad; desconocimiento de opciones	Educación financiera; promoción de fondos no reembolsables	Mayor inversión, innovación y sostenibilidad
Capacitación y asistencia técnica	Alto conocimiento del INA; baja articulación interinstitucional	Difusión de programas; alianzas con universidades y entidades	Mejora de habilidades técnicas y gerenciales
Internacionalización	Bajo conocimiento de PROCOMER; escasa participación	Mentoría exportadora; campañas informativas	Acceso a nuevos mercados y diversificación de ingresos
Información institucional	Alta consulta a Municipalidad; baja interacción con MEIC e ICT	Fortalecimiento de canales digitales y presenciales	Mayor transparencia y eficiencia administrativa
Mercado turístico	Predominio de turistas nacionales e internacionales	Segmentación de servicios; alianzas con operadores	Expansión del alcance y competitividad regional
Prácticas administrativas	Automatización parcial (25%-75%); impacto positivo en eficiencia	Capacitación en gestión digital; sistematización de procesos	Reducción de costos y mejora continua

Con base en la tabla 18 se concluye que las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón poseen un conjunto de capacidades empresariales en evolución, con fortalezas en el uso de herramientas digitales, atención a mercados diversos y disposición hacia la

formalización. Sin embargo, persisten debilidades estructurales en áreas como el acceso al financiamiento, la articulación institucional y la internacionalización. La implementación de estrategias administrativas orientadas a la capacitación, digitalización, simplificación de trámites y fortalecimiento de alianzas interinstitucionales resulta clave para potenciar el crecimiento de estas empresas tanto en el mercado local como internacional durante el periodo 2022–2024.

Objetivo específico 1

Determinar el estado actual de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante la recopilación de información, que permita la identificación de las estrategias empresariales de operación en el mercado turístico.

Se concluye que el estado actual de las pymes turísticas en Pérez Zeledón refleja un ecosistema empresarial diverso, dinámico y en evolución, pero con desafíos estructurales que limitan su consolidación, al considerar que la mayoría de las empresas son microempresas, con una fuerte presencia de emprendimientos jóvenes en sectores como alimentación, agroturismo y turismo de aventura, lo que evidencia un entorno emprendedor activo, pero aún en proceso de maduración.

De hecho, el uso de plataformas digitales, promociones y diversificación de servicios son las prácticas más comunes, lo que indica una orientación hacia la adaptación tecnológica y la competitividad en precios. Sin embargo, el bajo nivel de formalización, donde se obtiene solo el 39% de las empresas registrando su marca comercial, representa una brecha importante en profesionalización y protección de identidad empresarial.

Por último, la distribución geográfica y demográfica muestra que distritos como San Isidro de El General, Rivas y Daniel Flores concentran la mayor actividad empresarial, con

diversidad generacional y de género que puede ser aprovechada para fomentar redes colaborativas inclusivas y programas de mentoría intergeneracional, de manera, que esta diversidad, junto con la presencia de sectores maduros como hospedaje y turismo de aventura, sugiere que existen bases sólidas para el desarrollo territorial si se unen esfuerzos con políticas públicas.

Objetivo específico 2

Interpretar los procesos administrativos necesarios para la mejora de las pymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, mediante el análisis de fuentes de información gubernamental, que permitan la simplificación de los procedimientos establecidos por las entidades estatales.

El análisis de la variable Información Gubernamental evidencia que las pymes del sector turismo en Pérez Zeledón recurren principalmente a la Municipalidad, la CCSS y el Ministerio de Hacienda para informarse sobre procesos de formalización, lo que refleja la relevancia de estas entidades en la gestión administrativa empresarial. Sin embargo, la baja consulta a instituciones clave como el MEIC y el ICT, así como el número de empresarios que no ha recibido información de ninguna entidad, revela debilidades en la difusión y articulación institucional.

Estos hallazgos demuestran que, aunque existe un marco institucional disponible, persisten barreras que dificultan la comprensión y acceso a los procedimientos administrativos. Por tanto, se concluye que es necesario fortalecer y simplificar los canales de información gubernamental para facilitar la formalización de las pymes turísticas, respondiendo así al objetivo planteado en esta investigación.

Objetivo específico 3

Identificar las estrategias existentes en las pymes enfocadas en programas para el crecimiento económico del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, mediante el reconocimiento de capacitaciones, y financiamiento que impulsen la internacionalización.

Se concluye que, aunque existen métodos para un mayor crecimiento de las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, estas en ocasiones no son aprovechadas de manera exitosa, esto debido a falta de conocimiento de su existencia, reflejando la brecha que existe en acceso a información valiosa para seguir en crecimiento. Del mismo modo que se enfrentan a grandes desafíos como lo son las altas tasas tributarias y las regulaciones excesivas con las que cuenta Costa Rica.

En nivel de financiamiento existe una brecha enorme que frena mucho el crecimiento de las pymes, debido a que 121 encuestados afirman ser difícil o muy difícil el acceso a financiamiento para poder invertir y continuar en crecimiento. Sin embargo, eso se debe a que no cumplen los requisitos mínimos para poder optar por financiamiento en alguna entidad financiera. A pesar de que existen créditos no reembolsables en el mercado solo un 34% de los emprendimientos saben que existen, volviéndose una vez más la falta de conocimiento una dificultad ante el crecimiento.

Se concluye que, aunque está la existencia de PROCOMER, una entidad que brinda capacitación y acompañamiento en el proceso de internacionalización, para exportar algún producto o simplemente insertarse al mercado internacional, la falta de conocimiento de su existencia ante las pymes del cantón teniendo que 107 indicaron no conocerla. Sigue continuando la incidencia en la falta de conocimiento para poder aprovechar las oportunidades existentes y potenciar el crecimiento de los emprendimientos turísticos.

Objetivo específico 4

Sugerir estrategias de *marketing* que permitan el desarrollo de una adecuada gestión empresarial, enfocadas en herramientas tecnológicas que posibiliten el mejoramiento de las prácticas administrativas de las pymes del sector turístico del cantón de Pérez Zeledón.

Respecto al objetivo 4, primeramente, se concluye que las estrategias de *marketing* dentro de la gestión empresarial de las pymes, específicamente en el sector turismo, representa un pilar fundamental en el crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad, debido a que estas estrategias no solo permiten conocer las necesidades del mercado sino que también proporcionan una forma clara de diferenciarse mediante propuestas de valor y la construcción de relaciones con los clientes a través de una comunicación efectiva de los servicios ofertados.

Si bien es cierto, la competencia cada vez es más compleja, es por eso que el *marketing* digital viene a ayudar a una fidelización de clientes que representa una herramienta primordial para aumentar las visitas a la zona, creando ese reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Parte de la importancia que se le da a las estrategias de *marketing* en la gestión empresarial, se ve reflejada en los resultados obtenidos en la encuesta realizada, donde la gran mayoría de los informantes afirma haber utilizado *marketing* digital y más aún cuando reconocen el uso de algunas como lo son las estrategias de contenido en redes sociales, canales de comunicación personalizada como lo es WhatsApp Business, creación de sitios web y en general publicidad pagada, siendo estas necesarias para la exposición del servicio turístico.

De la misma forma se asocia por medio de la encuesta realizada como el uso de las estrategias de *marketing* poseen un impacto positivo en diversos aspectos de la gestión

empresarial desde el posicionamiento en redes sociales hasta la mejora en la planificación y control de la empresa. Siendo de la misma forma el *marketing* digital propiamente el aspecto más relevante en cuanto al mejoramiento de las prácticas administrativas.

Por otro lado, es fundamental señalar que para el éxito de las estrategias de *marketing* se debe implementar herramientas tecnológicas, siendo que estas permiten mejorar la eficiencia operativa, tomar decisiones basadas en datos, ampliar alcances comerciales y proporcionar una mejor experiencia del cliente. Sin embargo, se entiende que las limitaciones de recursos económicos y en algunos casos de personal capacitado generan un retroceso en este sentido, ya que para derribar estos obstáculos es necesario una adecuada planificación e incluso apoyo institucional para que posteriormente puedan implementarlas.

Asimismo, se logra observar en la encuesta realizada como la gran mayoría de pymes en el cantón se involucran con las herramientas tecnológicas como lo son las ya mencionadas plataformas de publicidad, de gestión financiera, análisis de datos, gestión de reservas y diferentes softwares empresariales. Es decir, existe una gran proporción de emprendimientos que están familiarizados con las diferentes herramientas tecnológicas siendo estas necesarias para la ejecución de las labores diarias.

Recomendaciones

En el apartado siguiente se encuentran las recomendaciones basadas en los objetivos específicos y sus respectivas variables desarrolladas.

Objetivo General

Se recomienda establecer un programa integral de fortalecimiento empresarial liderado por la Municipalidad de Pérez Zeledón en coordinación con entidades como PROCOMER,

MEIC, ICT e INA. Este programa debe incluir, capacitación especializada en marketing digital, gestión empresarial y exportación, asistencia técnica personalizada para procesos de formalización y automatización, promoción activa de fondos de financiamiento y mentorías para internacionalización junto a una plataforma digital única para centralizar información gubernamental, trámites y oportunidades. Esta estrategia permitirá consolidar un ecosistema turístico más competitivo, resiliente y proyectado hacia nuevos mercados.

Objetivo específico 1

Se recomienda implementar un programa integral de fortalecimiento empresarial que promueva la formalización de las pymes turísticas, especialmente en lo referente al registro de marca comercial. Esta acción permitiría mejorar el posicionamiento de las empresas en el mercado, proteger su identidad y fomentar una cultura empresarial más profesional. Para ello, es clave facilitar asesoría legal, acompañamiento técnico y mecanismos de apoyo financiero que reduzcan las barreras de acceso, en particular para microempresas y emprendimientos jóvenes.

Asimismo, se sugiere diseñar estrategias diferenciadas por distrito, edad y género, aprovechando la diversidad demográfica identificada en zonas como San Isidro de El General, Rivas y Daniel Flores, ya que esta segmentación permitiría desarrollar programas de capacitación más pertinentes, fomentar redes colaborativas inclusivas y fortalecer el tejido empresarial local mediante iniciativas de mentoría intergeneracional y cooperación entre sectores.

Finalmente, es fundamental consolidar los sectores estratégicos con mayor madurez empresarial como el hospedaje y el turismo de aventura, así como brindar apoyo técnico a los sectores emergentes como alimentación y agroturismo, ya que esta doble vía de intervención contribuiría a estabilizar el ecosistema turístico del cantón, impulsar el crecimiento sostenible de las pymes y articular esfuerzos públicos y privados para el desarrollo territorial de Pérez Zeledón.

Objetivo específico 2

Tomando como referencia el segundo objetivo de la investigación, se recomienda que las instituciones gubernamentales, especialmente el MEIC y el ICT, fortalezcan sus estrategias de comunicación y extensión territorial, mediante campañas informativas accesibles, capacitaciones locales y alianzas con gobiernos municipales. Esto permitirá mejorar la difusión de los procedimientos de formalización, reducir las barreras informativas y garantizar que un mayor número de pymes turísticas acceda de manera clara y oportuna a los servicios estatales, promoviendo así su legalización y crecimiento empresarial.

Objetivo específico 3

Se recomienda a las pymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, buscar más información ya sea con otros emprendimientos de la misma rama que conozcan del tema o en internet, sobre la cantidad de opciones en capacitaciones, tipos de financiamientos y entidades que existen para ayudar a las pymes en el proceso de crecimiento económico e internacionalización si así lo desean. Ya que existe una brecha por falta de conocimiento que se observó en las cuatro variables lo que les está impidiendo avanzar y mantenerse en el mercado turístico de manera exitosa.

Objetivo específico 4

En este sentido se brinda ciertas recomendaciones sugeridas en la gestión financiera que permiten obtener un impacto positivo en las practicas administrativas a través de estrategias de marketing y a su vez de diferentes herramientas tecnológicas.

Tabla 19

Recomendaciones para una adecuada gestión empresarial por medio de estrategias de marketing digital y herramientas tecnológicas.

Desarrollo de la gestión empresarial	Recomendación sugerida	Impacto en las prácticas administrativas
Marketing digital	<p>Implementación de estrategias de contenido de pago y no pago en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok.</p> <p>Utilización de WhatsApp Business para responder consultas en tiempo real.</p> <p>Creación de sitios web con información de la oferta turística.</p>	<p>Posicionamiento en redes sociales que permite lograr un crecimiento y estabilidad por medio de la fidelización de los clientes.</p>
Herramientas tecnológicas	<p>Utilización de plataformas de gestión financiera como ERP o CRM.</p> <p>Uso de herramientas de reservas como Booking y Airbnb.</p> <p>Implementación de herramientas de análisis de datos como Excel o Power BI.</p>	<p>Automatización de más de un 42% de las tareas administrativas.</p> <p>Eficiencia en la gestión de reservas.</p> <p>Reducción de más de un 82% de los costos administrativos.</p>

Con base en la tabla 19 se recomienda la adopción de estas herramientas para estructurar la forma en la que se brinda el servicio turístico y que a su vez se identifiquen los mercados para atraer nuevos clientes en el sector turístico, donde existe competencia marcada por la calidad del servicio que se brinda, para esto, es necesario que se inviertan recursos económicos y humanos

en la capacitación constante y búsqueda de acompañamiento técnico para la innovación en la utilización del *marketing* en todos los niveles operativos siendo crucial para aumentar su competitividad y alcance turístico.

Referencias

- Abarca Jiménez, G. (2019). La semiformalidad de las microempresas. El caso de la Región Brunca, Costa Rica. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v13n1/1659-3359-tec-13-01-3.pdf>
- Acosta Luis, D., Rodríguez López, W. A., Peñaherrera Larenas, M. F., García Hevia, S., & La O Mendoza, Y. (2021). Metodología de la investigación en la educación superior. *Universidad y Sociedad*, 13(4), 283–293. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400283
- Arias, S. (2019). El estudio de las prácticas administrativas en la gestión pública, una aproximación metodológica para su identificación y análisis. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/548>
- Arias Suárez, S. (2021). El estudio de las prácticas administrativas en la gestión pública: una aproximación metodológica para su identificación y análisis. *Revista Gestión y Desarrollo*, 49(2). [https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5753785975083fc071463401c31fd7abf0951b278fc58f4169c119c1c389c13bJmltdHM9MTc1NDk1NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3ea1293e-78ee-6f49-3d6e-384979496e2e&psq=Arias+Su%03%a1rez%2c+S.+\(2021\).+El+estudio+de+las+pr%03%a1cticas+administrativas+en+la+gesti%03%b3n+p%03%bablica%3a+una+aproximaci%03%b3n+metodol%03%b3gica+para+su+identificaci%03%b3n+y+an%03%a1lisis.+R+evista+Gesti%03%b3n+y+Desarrollo%2c+49\(2\).&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbmV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2NhcmdhL2FydGljdWxvLzgxMjE1OTgucGRm&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5753785975083fc071463401c31fd7abf0951b278fc58f4169c119c1c389c13bJmltdHM9MTc1NDk1NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3ea1293e-78ee-6f49-3d6e-384979496e2e&psq=Arias+Su%03%a1rez%2c+S.+(2021).+El+estudio+de+las+pr%03%a1cticas+administrativas+en+la+gesti%03%b3n+p%03%bablica%3a+una+aproximaci%03%b3n+metodol%03%b3gica+para+su+identificaci%03%b3n+y+an%03%a1lisis.+R+evista+Gesti%03%b3n+y+Desarrollo%2c+49(2).&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbmV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2NhcmdhL2FydGljdWxvLzgxMjE1OTgucGRm&ntb=1)
- Banca para el desarrollo (2025). Programas de financiamiento. <https://sbdc.com/financiamiento/>

Banco Nacional de Costa Rica (2024). BN para la micro y pequeña empresa.

<https://www.bncr.fi.cr/pyme>

Benassi, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados. Segunda edición. Pearson.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/89fd306f47a32a187ffcd3fa1f116370.pdf>

Bonilla, J. (2023). La importancia de la productividad para las pymes y las comunidades. El

Delfino. <https://delfino.cr/2023/03/importancia-de-la-productividad-para-pymes-y-comunidad>

Cabarcos, N. (2006). Promoción y venta de servicios turísticos. Ideas propias editorial S.L.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GDIxq8Zsj_0C&oi=fnd&pg=PT17&dq=concepto+proceso+de+venta+en+turismo&ots=Jj3ZMGR1Gj&sig=Yykued_4fXdQxZi

Caja Costarricense de Seguro Social. [CCSS] (2024). Trámites. Caja Costarricense de Seguro

Social. <https://www.ccss.sa.cr/tramites?t=10>

Cámara Costarricense de pymes (2025). *Beneficios*. <https://ccpymes.cr/beneficios/>

Cámara de comercio, turismo, industria y agricultura de Pérez Zeledón. (2025). *Acerca de Pérez*

Zeledón. Pérez Zeledón: una puerta al turismo naturalista.

<https://www.camarabrunca.com/informacion-de-la-zona/acerca-de-perez-zeledon/>

Canals Calafat, P. (2014). *Análisis del turismo en l'Economia costarricense del Treball de Fi de*

Grau de Turisme.

<https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/901/analisi%20de%20la%20economia%20costarricense.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Madrigal Villanueva, E. (2022). Sistematización del Proyecto Rutas Turísticas para el Encadenamiento Productivo y Fortalecimiento del Liderazgo Comunitario en el Cantón de Pérez Zeledón. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/a82edf58-eb88-4aed-97b8282ae7092e27/content>

Castillo Fuerman, M. y Robles Mori, H. (2021). Efecto de la asistencia técnica en el desempeño profesional. <https://doi.org/10.53287/mkfb8365en84z>

Campus Training. (2025). ¿Qué son las herramientas tecnológicas? <https://www.campustraining.es/noticias/que-son-herramientas-tecnologicas/>

Coll, F. (2020). Capacidad empresarial. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-empresarial.html>

de cinco experiencias institucionales. [Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales \(cepal.org\)](#)

Deldo, A., Villagra, A. y Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las pymes. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>

Dini, M. (2019). Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política

E & N. (2024). Beneficios y retos de la transformación digital para las pymes. <https://www.revistaeyn.com/especiales/pyme-emprende/tips/beneficios-y-retos-de-la-transformacion-digital-para-las-pymes-OJ20929689#:~:text=BENEFICIOS%20DE%20LA%20TRANSFORMACI%C3%93N%20DIGITAL,ajustar%20sus%20estrategias%20en%20consecuencia.>

Elphick, D. (2024). Cómo funcionan los sistemas de reserva hoteleras.

<https://www.littlehotelier.com/es/blog/descubre-herramientas-tecnologicas/como-funcionan-sistemas-reserva-hoteles/>

Encadenamiento Productivo y Fortalecimiento del Liderazgo Comunitario en el

Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda

parte. Scielo. http://schttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-864420190004001

Fernández Arufe, J. E. (2006). *Principios de política económica: ejercicios de test y cuestiones*

resueltas. [Principios de política económica: ejercicios de test y cuestiones resueltas - Google Books](#)

González Basade, D., Aldama Caseres, A., Ramírez García, E. y Morillas Bulnes, A. (2020).

Factores que influyen en la optimización de los recursos en empresas de servicio social. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890406.pdf>

González Madriz, A., Montero, E., Piedra, L., Vargas, P. y Villalobos, V. (2021). Propuesta para

la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón. <https://repositorio.una.ac.cr/items/501a7639-31b6-44fa-81d3-36085fcf5809>

Gutiérrez Viñas, D. (2023). Gestión empresarial: definición, concepto e importancia.

<https://www.finanzasdehoy.com/gestion-empresarial-definicion-concepto-e-importancia/>

Grupo INS. (2024). Seguros para personas: Riesgos del trabajo. Grupo INS.

<https://www.grupoins.com/seguros-para-personas/riesgos-del-trabajo/>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación.

(5^a ed). McGraw-Hill.

<https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación.

(6^a ed). McGraw-Hill.

<https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/GuiFormaRegPYME_141022.pdf

Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2020). *Historia y Marco Jurídico Institucional*.

<https://www.ict.go.cr/es/ict/quienes-somos.html>

Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2022). *PLANEAMIENTO Y DESARROLLO*

TURÍSTICO ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras->

[econ%C3%B3micas/costa-rica/2293-divisas-por-concepto-de-turismo-1/file.html](https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-econ%C3%B3micas/costa-rica/2293-divisas-por-concepto-de-turismo-1/file.html)

Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2024). *Requisitos para obtener una Declaratoria*

Turística.<https://www.ict.go.cr/es/servicios-institucionales/declaratoria->

[turistica.html#cambios-legales](https://www.ict.go.cr/es/servicios-institucionales/declaratoria-turistica.html#cambios-legales)

Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2025) *Pérez Zeledón renueva oferta de turismo rural.*

<https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/2130-p%C3%A9rez-zeled%C3%B3n->

[renueva-oferta-de-turismo-rural.html](https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/2130-p%C3%A9rez-zeled%C3%B3n-renueva-oferta-de-turismo-rural.html)

Instituto Costarricense de Turismo. (2022). Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico
Unidad de Administración de la Información.

<https://www.ict.go.cr/es/documentosinstitucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/edad-y-sexo/24102022-5/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2023). Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico
Unidad de Administración de la Información.

<https://www.ict.go.cr/es/documentosinstitucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/edad-y-sexo/2665edad-y-sexo-2023/file.html>

Instituto de Desarrollo Rural [INDER]. (2016). *Caracterización del Territorio de Pérez*

Zeledón. <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM]. (2022). *Gobiernos Locales de Costa Rica*.

<https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-10/Cantones%20Pro-ODS%20Costa%20Rica.pdf>

Instituto Nacional de Aprendizaje (2025). *Servicios empresariales/Pymes y emprendimientos*.

<https://www.ina.ac.cr/empresas/SitePages/Pymes.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC]. (2023). *Estimación de Población y Vivienda*

2022. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-07/rePoblacResultadosGenerales_Estimacion_poblacion_vivienda_2022.pdf

Improvitz. (2023). *Definición de estrategia de operaciones: Clave para el éxito empresarial.*

<https://improvitz.com/definicion-de-estrategia-de-operaciones-clave-para-el-exito-empresarial/>

Julio Quintana, P. D. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación. 13 Edición. <https://es.scribd.com/document/475829813/FUNDAMENTOS-DE-MARKETING-13-AVA-EDICION-pdf>

Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=procesos+administrativos&ots=-MCI0uaqMf&sig=9L9s7a1tPieU-VZnkr412k3zylQ#v=onepage&q=procesos%20administrativos&f=false>

Madrigal Villanueva, E. (2022). *Sistematización del Proyecto Rutas Turísticas para el*

Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados conceptos esenciales*. https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/T3e5W7_Investigacion%20de%20mercados%202016.pdf

Márquez Ortiz, L., Cuétara Sánchez, L., Cartay Angulo, R. y Labarca Ferrer, N. (2020). *Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo*. [Desarrollo y crecimiento económico: análisis teórico desde un enfoque cuantitativo - Dialnet \(unirioja.es\)](https://dialnet.unirioja.es)

MEIC. (2023). MEIC le explica cómo registrarse como pyme o emprendedor.

<https://www.meic.go.cr/comunicado/1244/meic-le-explica-como-registrarse-como-pyme-o-emprendedor-para-obtener-beneficios.php#:~:text=Es%20importante%20mencionar%20que%20el,5.500%20personas%20registradas%20como%20emprendedoras.>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2024). *Importancia de la Formalización y el*

Ministerio de Hacienda. (2024). Registro de usuario - Seguridad. Administración Tributaria Virtual. <https://atv.hacienda.go.cr/ATV/Seguridad/frmRegistroUsuario.aspx>

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2024). Trámite para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento para establecimientos industriales, comerciales y de servicios.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/115-tramite-para-autorizaciones-y-permisos-sanitarios-de-funcionamiento-para-establecimientos-industriales-comerciales-y-de-servicios>

Monge Aguilar, E. (2018). Gestión administrativa y estratégica de las MIPYMES turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado

[.https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2279/2761](https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2279/2761)

Monge, E. (2018). Gestión administrativa y estratégica de las MIPYMES turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado. *Revista Nacional De*

Administración. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i2.2279>

Muguira, A. (2025). Tipos de muestreo: Cuáles son y en qué consisten. Questionpro.

https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/#tipos_muestreo_probabilistico

Municipalidad de Pérez Zeledón. (2018, enero 24). Planificación urbana y control constructivo

[Formulario de trámites].

https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/formularios-de-tramites/category/87-planificacion-urbana-y-control-constructivo.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-24-08-00%27;

Municipalidad de Pérez Zeledón. (2018, noviembre 24). Licencias y patentes [Formulario de

trámites]. [https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/formularios-de-tramites/category/69-licencias-y-patentes.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-22-08-00?date=2018-11-24-00-00)

[descargas/formularios-de-tramites/category/69-licencias-y-](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/formularios-de-tramites/category/69-licencias-y-patentes.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-22-08-00?date=2018-11-24-00-00)

[patentes.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-22-08-00?date=2018-11-24-00-](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/formularios-de-tramites/category/69-licencias-y-patentes.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-22-08-00?date=2018-11-24-00-00)

[00](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/formularios-de-tramites/category/69-licencias-y-patentes.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-22-08-00?date=2018-11-24-00-00)

Newman. (2024). Customer Relationship Management (CRM): ¿qué es y para qué sirve?

<https://www.epnewman.edu.pe/revista/empresa/que-es-crm/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *La formalización de las empresas.*

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf

Oltra, R. (2015). Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning).

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50815/Art_Docente_SI_ERP_Def_Cast.pdf?sequence=1

Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. [Capacitación efecto.pdf](#)

Pérez, J. y Merino, M. (2022). Asesoría - Qué es, tipos, definición y concepto. <https://definicion.de/asesoria/>

Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs no probabilísticas. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

Pursell, S. (2023). Manual de estrategias de *marketing*: definición, tipos y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing>

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2025). Decreto Ejecutivo N.º 40200 MP MEIC MC. (2017, 27 de abril). Transparencia y acceso a la información pública (art. 2). https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2025). Ley N° 25086:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25086&nValor3=114433&strTipM=TC

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2025). Ley N° 1388 http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=1388&nValor3=1495&strTipM=TC

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2025). Ley N° 66357..

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66357&nValor3=77992&strTipM=TC

Procuraduría General de la República. (2024). Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y

Medianas Empresas. SCIJ.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (2025). Capacítese con PROCOMER.

<https://procomer.com/capacitaciones/>

Quezada, F. (2025). ¿Qué es el sistema de facturación electrónica?. [https://dextra.com.do/que-es-](https://dextra.com.do/que-es-el-sistema-de-facturacion-electronica/#:~:text=El%20sistema%20de%20facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica%20es%20el%20intercambio%20de%20una,procesos%20e%20impresiones%20en%20papel.)

[el-sistema-de-facturacion-](https://dextra.com.do/que-es-el-sistema-de-facturacion-electronica/#:~:text=El%20sistema%20de%20facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica%20es%20el%20intercambio%20de%20una,procesos%20e%20impresiones%20en%20papel.)

[electronica/#:~:text=El%20sistema%20de%20facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica%20es%20el%20intercambio%20de%20una,procesos%20e%20impresiones%20en%20papel.](https://dextra.com.do/que-es-el-sistema-de-facturacion-electronica/#:~:text=El%20sistema%20de%20facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica%20es%20el%20intercambio%20de%20una,procesos%20e%20impresiones%20en%20papel.)

[0papel.](https://dextra.com.do/que-es-el-sistema-de-facturacion-electronica/#:~:text=El%20sistema%20de%20facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica%20es%20el%20intercambio%20de%20una,procesos%20e%20impresiones%20en%20papel.)

Quiroa, M. (2024). Tipos de mercado: Qué son, características y ejemplos. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-mercado.html>

Registro pyme para micro, pequeñas y medianas empresas.

Reglamento de Creación del Sistema Integrado de Desarrollo al Emprendedor y la pyme.

(2012).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=72516&nValor3=102336&strTipM=TC#:

[~:text=q\)%20SIEC%3A%20Sistema%20de%20Informaci%C3%B3n%20Empresarial%20Costarricense.](#)

Reglamento de empresas y actividades turísticas. (2018). N° 41370-MEIC-TUR.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=87737&nValor3=114417&strTipM=FN

Roldán, P. (2018). Trámite. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tramite.html>

Sistema de Información Empresarial Costarricense [SIEC]. (2024). Condición pyme.

<https://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>

Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (cuarta edición). [Capacitación](#)

[y desarrollo de personal - Alfonso Siliceo Aguilar, Alfonso Siliceo - Google Libros](#)

Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). *Marketing* estratégico. EUNSA.

<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/47326?page=126>

Torres, A., Guerrero, F. y Paradas, M. (2017). Financiamiento utilizado por las pequeñas y

medianas empresas ferreteras. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430961.pdf>

Universidad Estatal a Distancia [UNED]. (2021). Comercialización Turística Global.

https://multimedia.uned.ac.cr/pem/comercializacion_turistica/doc/comercializacion_turistica_global.pdf

Universidad Nacional Estatal a Distancia. (2008). Primer diagnóstico nacional de MIPYMES.

<https://omipymes.uned.ac.cr/wp-content/uploads/2013/12/Cuadernillo-1-Primer-Diagnostico-Nacional-de-MIPYMES.pdf>

Vargas Belmonte, A. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa (UF1820)*. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/unacr/43784?page=14>

Vargas Fernández, S. (2024). Opinión: Pérez Zeledón 90 años de prosperidad en el sur de Costa Rica. <https://www.historiauned.net/profesor/editar/1347-opinion-perez-zeledon-90-anos-de-prosperidad-en-el-sur-de-costa-rica>

Ventajas y desventajas en la Región Chorotega, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/cd5894f0-7862-4293-84b98db1f2c30d97/content>

Villalobos Chacón, T., & Arce Brenes, J. (2021). *Estado de Situación pyme en Costa Rica 2021*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

Anexos

Introducción

Estimado(a) empresario(a)

Reciba un cordial saludo. Somos un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica. A través de esta encuesta, buscamos recopilar información sobre el desarrollo de las capacidades empresariales de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón durante el período 2022-2024.

Su participación nos permitirá identificar los principales retos, oportunidades y estrategias utilizadas por los empresarios para fortalecer sus negocios y mejorar su competitividad en el mercado. Todas las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, no se solicitará información sensible. No existen respuestas correctas o incorrectas; su perspectiva es fundamental para el desarrollo del estudio, el cual será utilizado solamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración en la siguiente encuesta.

Módulo 1. Datos Generales

1. Indique el género

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

2. Indique su rango de edad

18 a 28 años

29 a 39 años

40 a 50 años

51 a 60 años

61 o más años

3. ¿A qué distrito pertenece?

San Isidro de El General

El General

Daniel Flores

Rivas

San Pedro

Platanares

Pejibaye

Cajón

Barú

Río Nuevo

Páramo

La Amistad

Módulo 2. Caracterización de las pymes

4. De acuerdo con los siguientes rangos, ¿cuánto tiempo de funcionamiento posee su emprendimiento o pyme?

Menos de 2 años

De 2 a menos de 3 años

De 3 a menos de 5 años

De 5 años a menos de 7 años

Más de 7 años

5. De acuerdo con el número de colaboradores que forman parte de su pyme, indique a cuál de las siguientes clasificaciones pertenece.

Emprendimiento (menos de 5 colaboradores)

Microempresa (10 colaboradores o menos)

Pequeña empresa (de 11 a 35 colaboradores)

Mediana empresa (de 36 a 100 colaboradores)

6. De acuerdo a las siguientes opciones, indique en cuál sector turístico se desenvuelve su pyme.

Agroturismo

Turismo de Aventura

Hospedaje

Alimentación

Operadoras turísticas

Rent a car

7. ¿Su empresa cuenta con una marca o nombre comercial registrado ante el Registro Nacional que le identifique?

Sí

No

8. Seleccione cuáles de las siguientes estrategias empresariales aplica en su negocio para el logro de objetivos:

Análisis FODA

Ecoturismo

Diversificación de servicios

Uso de plataformas digitales

Promociones y descuentos

Colaboración con otras empresas

Ninguna de las anteriores

9. ¿Qué tipo de clientes predominan en su negocio?

Turistas nacionales

Turistas internacionales

Ambos

Módulo 3. Formalización

10. ¿Indique si en la actualidad su empresa se encuentra registrada como pyme ante el Ministerio de Industria y Comercio (MEIC)? (Pregunta de filtro)

Sí

No

11. ¿Cree que la formalización de su negocio ha tenido un impacto positivo en su crecimiento y estabilidad en el mercado?

Sí

No

No he notado diferencia

12. ¿Ha recibido asesoría o apoyo para la formalización de su empresa?

Sí

No

13. De las siguientes opciones, marque los aspectos que representen desafíos a los cuales se ha enfrentado su pyme (puede marcar varias opciones).

Acceso a financiamiento

Acceso a tecnología

Competencia con grandes empresas

- Adaptación rápida a los cambios
- Acceso a nuevos mercados
- Altas tasas tributarias
- Ingreso a mercados internacionales
- Regulaciones excesivas
- Otras

14. ¿Ha implementado su empresa estrategias de sostenibilidad para mejorar su posicionamiento en el mercado turístico?

- Sí
- No
- En proceso

15. ¿Tiene conocimiento sobre las diferentes capacitaciones con las que cuenta Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) para internacionalizar su pyme? (agregar concepto de internacionalización)

- Sí
- No

16. ¿Ha participado en alguna capacitación brindada por PROCOMER?

- Sí
- No

Módulo 4. Información gubernamental

17. De las siguientes opciones, señale de cuáles instituciones ha encontrado información sobre los procedimientos a seguir para la formalización de su pyme (puede marcar varias opciones).

- Municipalidad de Pérez Zeledón
- Caja Costarricense de Seguro Social
- Instituto Nacional de Seguros
- Ministerio de Economía Industria y Comercio
- Instituto Costarricense de Turismo.
- Ministerio de Hacienda
- Ninguna de las anteriores

18. Según su conocimiento, ¿cómo considera que es el acceso a financiamiento para una pyme?

- Deficiente
- Regular
- Eficiente

19. ¿Conoce usted qué es el Sistema de Banca para el Desarrollo?

- Sí
- No

20. ¿Posee conocimiento de alguna de las siguientes formas de financiamiento? Puede marcar una o varias opciones.

BN pymes

FODEMIPYME

FOMUJERES del INAMU

PROPYME

Ideas Productivas del IMAS o FIDEIMAS

21. ¿Sabía usted que existen financiamientos NO reembolsables para las pymes? (Agregar el concepto del financiamiento del IMAS)

Sí

No

22. ¿Conoce usted alguna de las capacitaciones que brindan las siguientes instituciones para las pymes? Puede marcar una o varias opciones.

INA

IMAS

PROPYME

Cámara Costarricense de pymes

PROCOMER

Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Costa Rica

Módulo 5. Implementación de *marketing* y tecnología

23. ¿Cuál o cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera usted que permiten el mejoramiento de las prácticas administrativas de las pymes?

- Marketing* digital
- Sistema de facturación electrónica
- Herramientas de análisis de datos
- Software de gestión empresarial
- Plataformas de encuestas y retroalimentación

24. ¿Ha implementado en su empresa estrategias de *marketing* digital en el último año? (Pregunta de filtro)

- Sí
- No

25. ¿De las siguientes estrategias de *marketing* digital cuáles ha implementado en su empresa?

- Creación de sitios web con información de su empresa
- Videos promocionales sobre la experiencia turística que brinda su negocio
- Estrategias de contenido en Facebook, Instagram y TikTok
- Publicidad pagada en redes sociales segmentada por ubicación e intereses
- Envío de boletines con ofertas y promociones por medio electrónicos
- Campañas de anuncios en Google para atraer turistas

Uso de WhatsApp Business para responder consultas en tiempo real

Otra

26. ¿En cuáles de los siguientes aspectos de la gestión empresarial ha experimentado un impacto positivo tras implementar estrategias de *marketing* digital?

Posicionamiento en redes sociales.

Mejora en la planificación y organización de su empresa.

Mejora en la toma de decisiones

Fidelización de los clientes

Crecimiento y estabilidad.

27. ¿Ha implementado su empresa herramientas tecnológicas dentro de su gestión empresarial?

(Pregunta de filtro)

Sí

No

28. ¿De las siguientes herramientas tecnológicas cuáles ha implementado en su empresa?

Herramientas para Gestión de Reservas (Booking, Airbnb)

Plataformas de Publicidad

Software de Gestión Empresarial (ERP y CRM)

Herramientas de Análisis de Datos

Plataformas de Gestión Financiera

Ninguna de las anteriores

29. ¿Ha mejorado la eficiencia en la gestión de reservas o ventas tras la adopción de tecnología?

Sí

No

30. ¿Qué porcentaje de sus tareas administrativas están automatizadas con herramientas tecnológicas?

0%

25%

50%

75%

100%

31. ¿El uso de tecnología ha reducido costos administrativos en su empresa?

Sí

No