

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas, en los cantones de Buenos Aires,
Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, post pandemia, periodo 2022-2023

Integrantes

Daliana Salazar Vinjets
Susana Nickol Rodríguez Castellón

Campus Coto

2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Título del trabajo

Proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas, en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez post pandemia, periodo 2022-2023.

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Integrantes

Daliana Salazar Vinjets
Susana Rodríguez Castellón

Responsable académico:

William Lobo Chaves

Campus Coto

2025

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 21 de febrero del 2025, en la ciudad de Paso Canoas, Corredores, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

Dr. Elvis Rojas Ramírez
Decano. Sede Regional Brunca

MSc. Gabriela Loaiza Mora
Directora Académica Campus Coto
Sede Regional Brunca

MBA. William Lobo Chaves
Tutor Trabajo Final Graduación

MSc. Jorge Barrantes Rivera
Asesor

MSc. Saúl Calderón Valverde
Asesor

DEDICATORIA

A mi madre, quien a lo largo de mi vida ha sido un pilar fundamental. Su amor incondicional y su incansable esfuerzo por darme las mejores condiciones y oportunidades han sido la luz que me guía en cada paso que doy. Gracias a su dedicación, he podido perseguir mis metas con confianza y determinación.

Susana Rodríguez Castellón

Le dedico este trabajo principalmente a mi madre, por ser la única en la que confío y dio apoyo, aunque todo era dudoso e incierto, por siempre callar las voces en mi cabeza que decían que no era capaz de lograrlo. A aquellas amigas que siempre estuvieron atentas a mis preocupaciones relacionadas a este trabajo, tengo la sensación que nunca supieron realmente la fuerza que sus palabras de aliento me dieron para seguir y lograr el objetivo. Le dedico esto también a mis compañeras de trabajo, que por fin vemos reflejado el esfuerzo de años de estudios en la elaboración de este proyecto.

Daliana Salazar Vinjets

AGRADECIMIENTOS

A mis seres queridos, familia y amigos, por su incondicional apoyo y cariño. Al arte, por acompañarme, sostenerme y darle tanta felicidad a mi vida. Y, sobre todo, mi eterno agradecimiento a Dios por su gracia y amor inmarcesible.

Susana Rodríguez Castellón

Le agradezco a todos aquellos que de alguna u otra forma dieron su grano de arena para que la culminación de este trabajo fuera posible, agradezco a mis compañeras de investigación por ser pacientes y constantes, por nunca dudar de sus capacidades. Agradezco a todos los profesores que estuvieron presentes desde el primer ingreso, por compartir sus conocimientos y forjar carácter, a los profesores que fueron elegidos como lectores, en especial a nuestro asesor MSc. Jorge Barrantes Rivera, que siempre estuvo dispuesto a revisar y brindar correcciones. Y, por último, agradecer a todos aquellos familiares que nunca confiaron, y siguen sin hacerlo, sin ustedes y sus actitudes, no hubiera llegado hasta donde estoy ahora.

Daliana Salazar Vinjets

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ACRÓNIMOS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
Antecedentes	19
Justificación	27
Descripción y Planteamiento del Problema	29
<i>Descripción del Problema</i>	29
<i>Planteamiento del Problema</i>	31
Objetivos	32
<i>Objetivo General</i>	32
<i>Objetivos Específicos</i>	32
Resumen Modelo de Análisis	33
Alcances y Limitaciones	39
<i>Alcances</i>	39
<i>Limitaciones</i>	40
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	42
Marco Referencial	43

<i>La Importancia del Turismo Para la Economía Costarricense</i>	43
<i>Unidad de Planeamiento Turístico (UPT)</i>	46
<i>Generalidades de los cantones</i>	46
Marco Teórico	62
<i>Cadena de Valor en el Turismo</i>	62
<i>Reactivación Económica</i>	63
<i>Pequeñas y Medianas Empresas</i>	64
<i>Entorno Interno</i>	64
<i>Entorno Externo</i>	65
<i>Obstáculos de las Pequeñas y Medianas Empresas</i>	65
<i>Estrategias Empresariales</i>	66
<i>Innovación</i>	68
<i>Institucionalidad Pública</i>	69
<i>Acciones</i>	70
<i>Percepción</i>	71
<i>Efectividad</i>	72
<i>Gestión del Riesgo Operacional</i>	73
<i>Crisis</i>	74
<i>Situaciones de Crisis</i>	75
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	77
Enfoque de Investigación	78
Diseño de Investigación	80
Alcance de la Investigación	81

<i>Exploratoria</i>	81
<i>Descriptivo</i>	81
<i>Documental</i>	82
<i>Aplicada</i>	82
Población	83
Diseño Muestral	86
Fuentes de información	89
<i>Fuentes Primarias</i>	89
<i>Fuentes Secundarias</i>	90
Instrumentos de Recolección de Datos	91
<i>Análisis Documental</i>	91
<i>Cuestionario</i>	92
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de Variables	92
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Entorno Interno</i>	92
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Entorno externo</i>	93
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Estrategias Implementadas</i>	94
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Acciones de la Institucionalidad</i>	95
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Percepción de Los Empresarios</i>	96
<i>Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable de Gestión del Riesgo Operacional</i>	97
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	98

Generalidades	101
Entorno Interno	109
Entorno Externo	110
Estrategias Implementadas	114
Grado de Efectividad de las Estrategias Implementadas	116
Acciones de la Institucionalidad	118
Percepción de los Empresarios	121
<i>Percepción de los Empresarios Sobre las Acciones de la Institucionalidad Pública</i>	<i>123</i>
<i>Percepción de los Empresarios sobre las Instituciones Públicas</i>	<i>125</i>
Gestión del Riesgo Operacional	127
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
Conclusiones	134
Recomendaciones	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS	157
Anexos 1: Instrumento de Recolección de Información (Cuestionario dirigido a las PYMES del Sector Turismo)	157
Anexos 2: Manual para el Sistema de Gestión del Riesgo Operacional	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Modelo de análisis</i>	34
Tabla 2 <i>Turismo y otras fuentes generadoras de divisas</i>	45
Tabla 3 <i>Indicadores de la Región Brunca</i>	47
Tabla 4 <i>Cantidad de PYMES en los cantones de estudio</i>	84
Tabla 5 <i>Población de estudio</i>	85
Tabla 6 <i>Base para la interpretación de las variables en estudio</i>	100
Tabla 7 <i>Nivel de impacto</i>	100
Tabla 8 <i>Probabilidad de riesgo</i>	190
Tabla 9 <i>Gravedad de riesgo</i>	191
Tabla 10 <i>Niveles de riesgo</i>	192
Tabla 11 <i>Nivel de priorización</i>	193
Tabla 12 <i>Identificación y análisis de riesgos</i>	198

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ubicación geográfica del cantón de Buenos Aires</i>	49
Figura 2 <i>Distribución geográfica del cantón de Coto Brus</i>	54
Figura 3 <i>Ubicación geográfica del cantón de Puerto Jiménez</i>	60
Figura 4 <i>Distribución de PYMES por categorías</i>	103
Figura 5 <i>Años de operación de PYMES</i>	104
Figura 6 <i>Formación académica de administrativos</i>	105
Figura 7 <i>Importancia de atractivos turísticos</i>	108
Figura 8 <i>Oferta de servicios turísticos</i>	109
Figura 9 <i>Implementación de políticas y/o procedimientos</i>	110
Figura 10 <i>Conocimiento general de políticas públicas</i>	113
Figura 11 <i>Beneficio de políticas públicas para las PYMES</i>	114
Figura 12 <i>Estrategias implementadas por las PYMES</i>	116
Figura 13 <i>Grado de efectividad de las estrategias implementadas</i>	117
Figura 14 <i>Grado de conocimiento de las acciones implementadas por la institucionalidad pública</i>	123
Figura 15 <i>Percepción de las acciones implementadas por la institucionalidad pública</i>	125
Figura 16 <i>Satisfacción de los empresarios sobre las instituciones públicas</i>	127
Figura 17 <i>Situaciones de riesgo</i>	130
Figura 18 <i>Proceso de Administración de Riesgos</i>	180

ACRÓNIMOS

ACOT: Asociación Costarricense de Operadores de Turismo.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

CCH: Cámara Costarricense de Hoteles.

CONAI: Comisión Nacional de Asuntos Indígenas.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OMT: Organización Mundial del Turismo.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

PIB: Producto Interno Bruto.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

CANATUR: Cámara Nacional de Turismo.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MPS: Ministerio de Seguridad Pública.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analiza el proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, durante el período post-pandemia de 2022 a 2023. Se utilizan diversos modelos de investigación, incluyendo enfoques exploratorios, descriptivos, documentales y aplicados, dada la escasez de estudios previos en este ámbito. Se elabora un manual de gestión del riesgo operacional para estas PYMES, fundamentado en la norma ISO 31000.

El enfoque mixto utilizado en esta investigación abarca aspectos cualitativos, como las afectaciones provocadas por la pandemia y las estrategias o acciones implementadas por las PYMES y la institucionalidad pública, así como aspectos cuantitativos que miden el impacto de dichas estrategias mediante gráficos y porcentajes para una mayor comprensión.

La población de estudio incluye 104 pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turístico, todas certificadas con la declaración turística otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). De ese total, se seleccionaron 32 PYMES que cumplen con los criterios de la investigación, de las cuales han colaborado activamente en el proceso de recolección de datos. Estas empresas representan el sector turístico en los seis cantones de interés, proporcionando información relevante para analizar sus características y el comportamiento del sector en la región.

Entre los resultados más destacados se observa un alto grado de implementación de estrategias financieras, como descuentos y ajustes de precios, que son atractivas para los potenciales clientes. Sin embargo, se observa una considerable cantidad de PYMES que no cuentan con un manual para la gestión del riesgo operativo.

Se recomienda fomentar el turismo rural para diversificar las ofertas turísticas en la región y mejorar la experiencia de los visitantes. Asimismo, se sugiere a los empresarios que consideren la reestructuración tecnológica, ya que es una de las estrategias menos aplicadas.

Finalmente, se enfatiza la importancia de elaborar e implementar un sistema de gestión del riesgo operativo. Contar con un manual de riesgos es crucial para identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que están expuestas estas empresas, garantizando así su sostenibilidad y crecimiento en el futuro.

INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento de la pandemia por COVID-19 y las medidas implementadas por los gobiernos de diferentes países, se produce el cierre de fronteras y el confinamiento, lo que tiene un impacto negativo en los países que dependen en gran medida de las actividades turísticas, como es el caso de Costa Rica.

La actividad turística se transforma y evoluciona de manera acelerada, convirtiéndose en una de las principales actividades económicas y comerciales a nivel mundial. En este contexto, el turismo se establece como una de las mayores fuentes de ingresos para el país y juega un papel crucial en la generación de empleo, por lo que Costa Rica no es ajena a este fenómeno.

Durante los primeros meses del año 2021, Costa Rica inicia la apertura gradual de sus fronteras y, a inicios del 2022, se derogan las medidas migratorias establecidas durante la pandemia. Esto da paso a un proceso de reactivación del turismo y, por ende, de la economía, la cual se encuentra directamente relacionada con la llegada de turistas al país.

Ante esta situación, se lleva a cabo esta investigación, que analiza el proceso de reactivación económica experimentado por las PYMES del sector turístico en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, durante el período 2022-2023. Esto con la finalidad de proporcionar información veraz y de apoyo para futuras investigaciones sobre este tema.

Este estudio se organiza en cinco capítulos. El primer capítulo presenta los antecedentes y justificación de la investigación, el planteamiento del problema, las

interrogantes de investigación, los objetivos, el modelo de análisis, los alcances y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico y referencial, que incluye estudios relevantes de la región y el desarrollo de las variables de estudio. El tercer capítulo aborda el marco metodológico, donde se define el enfoque, el tipo de investigación, la población, el diseño muestral, las fuentes utilizadas. El cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación, así como su análisis e interpretación correspondiente. Finalmente, el quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se encuentran varios puntos importantes para dar inicio con el desarrollo de esta investigación. Se describen aspectos como los antecedentes, la justificación, la descripción y planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos y un resumen del modelo de análisis de la investigación, así como el alcance y las limitaciones presentes durante el estudio. En este apartado se comprende la importancia de efectuar dicho estudio y determinar cuál es la información necesaria para la investigación, con el fin de obtener los resultados pertinentes.

Antecedentes

El turismo se ha presentado a lo largo de los últimos años, como un sector productivo diferencial, lo que conlleva que su desarrollo sea altamente reconocible a nivel mundial, siendo esta actividad uno de los principales en las economías de diversos países, esto se debe a que el turismo implica desarrollo conjunto de otras áreas que hacen parte de su funcionamiento. Por lo que el sector turístico impulsa el crecimiento de múltiples áreas relacionadas a su cadena de valor como lo es transporte hotelería, la gastronomía, la infraestructura, la construcción, la publicidad y diversas actividades de entretenimiento y servicios (Castello, 2020, p. 116).

Además, hay eventos que pueden ocasionar que el desarrollo turístico se interrumpa, ocasionando que el flujo turístico baje o cese completamente. Dentro de estos eventos se pueden mencionar diferentes crisis, entre ellas las guerras y crisis financieras producidas a lo largo de la historia, así como los eventos provocados por enfermedades que eventualmente se convierten en pandemias, este último término se define de la siguiente manera:

La propagación de una nueva enfermedad. Para que se declare el estado de pandemia se tienen que cumplir dos criterios: que el brote epidémico afecte a más de un continente y que los casos de cada país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria. (Pulido, 2020, párr. 7)

Siendo un caso reciente y de relevancia para la presente investigación, la aparición de la pandemia de COVID-19 tuvo su origen en Wuhan, China, y rápidamente se expandió a nivel global, registrando un crecimiento acelerado en la cantidad de casos. En respuesta a esta situación, la OMS declaró la emergencia de salud pública internacional el 30 de enero de 2020 (Organización Panamericana de la Salud [OPS], s.f, párr. 1).

La particularidad de esta pandemia y la razón de su afectación es que, por ser considerada como directa y rápida, posee una alta capacidad de transmisión, lo que conlleva a que la tasa de contagio sea igualmente alta. Este tipo de condiciones permite al virus extenderse aceleradamente entre los países, en un periodo de tiempo menor a lo esperado, lo que implica que la magnitud de dicha enfermedad sea tomada como una amenaza para la salud de los ciudadanos. El contagio del virus se debe, principalmente, a la alta movilización de las personas entre países, visitas que se consideran relacionadas con la actividad del turismo, lo que incentiva la rápida propagación del virus.

Este comportamiento produjo que gran parte de los países tomarán acciones, entre ellas se destacan el confinamiento y restricciones en la movilidad, cuyo propósito de estas medidas era evitar que el virus se extendiera más y se pudiera retomar a la normalidad lo antes posible. Sin embargo, estas medidas conllevan a un cese casi total de la economía

mundial, siendo conscientes que la afectación del país varía de su actividad principal, por lo que, hubo países con mayor afectación que otros.

La idea desarrollada con anterioridad se ve reforzada por Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), quien, durante una conferencia telefónica titulada “El coronavirus y sus consecuencias para las economías de América Latina y el Caribe”, argumenta que la crisis del COVID-19 se considera una de las peores de la historia, ya que amenaza un bien público global esencial como la salud humana y afecta significativamente a la economía mundial. Esta situación impacta tanto la oferta como la demanda, debido a interrupciones en las cadenas de producción que afectan el comercio mundial y la pérdida de ingresos y ganancias ocasionada por el aumento del desempleo y las dificultades para cumplir con las obligaciones financieras (Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas [CEPAL], 2020, párr. 3).

Como se mostró anteriormente, el impacto de esta pandemia ha conllevado a serias consecuencias para todo el mundo, particularmente al comercio mundial, causando aumentos en el desempleo. Además, el otro sector que se ve afectado es el turismo, el cual fue una actividad que se encontraba en pleno auge y con alto potencial para ser explotado, sin embargo, con el inicio y desarrollo del COVID-19 se evidencia un severo declive.

En relación con la información recaudada por el Barómetro del Turismo Mundial, emitida trimestralmente por la OMT, cuyo propósito es evidenciar el arribo de turistas a nivel mundial, se señala en relación con el nivel de turismo global que, durante marzo de 2020, se experimentó una disminución del 57% debido al inicio del confinamiento, lo que implica una

pérdida de 67 millones de llegadas de turistas internacionales y aproximadamente 80.000 millones de USD en ingresos. Asia y el Pacífico son las primeras regiones en sufrir el impacto de la COVID-19, con una caída del 35%, seguidas de Europa, con un descenso del 19%, y de las Américas, África y Oriente Medio, con reducciones del -15 %, -12% y -11% respectivamente durante el primer trimestre de 2020 (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020, párr. 4).

La necesidad de mantener medidas restrictivas para evitar la propagación del virus, se tradujo de manera directa en un menor número de actividades turísticas; no obstante, esta no es una realidad que será permanente. El turismo internacional muestra una sólida y constante recuperación tras el impacto de la pandemia, a pesar de los desafíos económicos y geopolíticos actuales. Según datos del Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, durante los primeros cinco meses de 2022 se registran casi 250 millones de llegadas internacionales, una cifra significativamente superior a los 77 millones registrados en el mismo período de 2021. Esto representa una recuperación del 46% del nivel alcanzado antes de la pandemia en 2019 (OMT, 2022, párr. 1-2).

Sin duda, aunque el proceso de reactivación de las actividades turísticas aún es un poco prematuro, ya se están dando indicios de ella como se expresó anteriormente, lo cual muestra que el turismo es una actividad económica altamente competitiva en el mundo, que, a pesar de su reciente descenso, en tan solo cinco meses logra reincorporarse al mercado.

Al mismo tiempo, el informe brindado por la Organización Mundial de Turismo, indica que, Europa incrementa más de cuatro veces las llegadas internacionales en los primeros cinco meses de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, con un

aumento del 350%. En las Américas, las llegadas de turistas se duplican, registrando un incremento del 112%, mientras que Oriente Medio y África presentan aumentos del 157% y 156%, respectivamente. A pesar de este crecimiento sólido, las cifras aún se mantienen por debajo de los niveles de 2019, principalmente debido a que algunas fronteras permanecen cerradas o con restricciones (OMT, 2022, párr. 4).

Lo que significa que la reactivación económica en el sector turismo a nivel mundial ha mantenido durante el 2022 un crecimiento cada vez más acelerado en comparación al 2021, sin embargo, su crecimiento no llega a superar el año previo a la pandemia, en este caso 2019.

El turismo en Costa Rica forma parte esencial para la economía del país, dicha actividad según la Cámara Costarricense de Hoteles (CCH, 2010) “se ve regulada por el ICT el cual se encargó de desarrollar una promoción turística del país” (párr. 2). Una de las maneras en las que el ICT promociona el país, es mediante la labor en materia ambiental que ha caracterizado al país frente a los turistas internacionales, que se ven atraídos por la idea del ecoturismo dentro del país y esta al ser una actividad que genera una gran cadena de valor con diferentes tipos de negocios, su crecimiento resulta favorable para el desarrollo del país.

Al mismo tiempo, Vindas (2019) señaló que “la actividad turística provee más ingresos por divisas que las exportaciones de los cultivos tradicionales juntos, como el banano, piña y café” (p. 13). Lo que refuerza la importancia actual del turismo en comparación a otros sectores productivos que históricamente se han ubicado en las principales posiciones de ingresos económicos para el país.

Es preciso indicar que Costa Rica no estuvo exento de lo ocurrido a nivel global en relación con la pandemia de COVID-19, por lo que hubo una afectación mayor tanto en los

contagios como en uno de los principales ingresos económicos del país, el turismo. A pesar de que se implementaron medidas estrictas con la esperanza de mitigar el contagio lo antes posible, no se pudo evitar a tiempo, lo que provocó el cierre de las fronteras tanto terrestres como aéreas, impidiendo el ingreso de turistas internacionales, así como la disminución del aforo y/o cierre de locales, cuyo propósito era evitar la aglomeración de personas. Esto produjo una crisis turística a nivel nacional, que afectó principalmente a zonas costeras, como el Pacífico Central y la Región Chorotega, donde dependen por mucho de esta actividad económica.

Dado a la intensa afectación en el turismo y al agravio económico que se generó por la falta de éste, después del arribo del virus a territorio nacional, en agosto de 2020, el Ministerio de Salud en conjunto con el Gobierno de la República, deciden, por decreto ejecutivo, reabrir las fronteras áreas, que para ese momento, se debió pasar por una serie de condiciones para que el turista extranjero pudiera ingresar al país. Dentro de dichas condiciones se encontraban las pólizas de ingresos, así como también los formularios y la prueba de COVID-19, cuyo resultado debía ser negativo.

Actualmente, se han realizado modificaciones en estas condiciones. Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2022), a partir del 1 de abril, se eliminan las medidas migratorias temporales para ingresar a Costa Rica, lo que incluye la eliminación del requisito de completar el formulario epidemiológico, y el pago de un seguro médico para los extranjeros no vacunados. Además, todos los establecimientos, actividades y eventos pueden operar con un foro del 100%. Aunque el uso de mascarillas ya no es obligatorio, se sigue

recomendando el lavado de manos, la toma de temperatura y el cumplimiento de los protocolos sanitarios en las actividades turísticas (párr. 5).

Si bien, durante el año 2021 el ingreso de turistas fue menor en comparación a otros años previos a la pandemia, debido a las condiciones descritas anteriormente, sirvieron para mitigar la crisis que se venía presentando en relación con el turismo, este tipo de acciones ocasionaron que el turista internacional fijara su mirada devuelta a Costa Rica como posible destino turístico. Aunque su llegada fue leve durante el 2021, fue creciendo progresivamente conforme los meses avanzaban, y ahora, en pleno 2022, se da como propósito captar la atención de más turistas internacionales con el relajamiento en las restricciones emitidas por el Gobierno actual del país.

A nivel mundial existe una buena participación por parte de las PYMES para la economía de distintos países. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, s.f.), “las PYMES representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB a nivel mundial” (párr. 2). Costa Rica no está exento de ello, ya que el país se ve potencializado económicamente por el sector turístico, que incluye empresas como restaurantes, hoteles, transporte, guías, artesanías, entre otros y así mismo generan empleo e ingreso a muchas familias costarricenses, siendo actores clave para conseguir la recuperación económica.

El desarrollo y fortalecimiento de estas ante los eventuales o inesperados obstáculos, como la pandemia por COVID-19, resulta ventajoso para el país tanto en lo económico como en lo social, ya que representan un porcentaje significativo de la actividad económica costarricense. Según el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO, 2022) con la

llegada del COVID-19 a Costa Rica, “todas las empresas con menos de 250 empleados se han visto afectadas por causa de la pandemia, siendo las pequeñas y medianas empresas una representación del 70 por ciento del empleo en el país” (párr. 2). Dejando claro así el gran golpe en la economía costarricense y principalmente en las zonas más vulnerables como los cantones expuestos a análisis en este trabajo.

Los cantones estudiados en esta investigación tienen un alto potencial turístico, ya que poseen gran variedad de atractivos turísticos, muchos de ellos reconocidos internacionalmente; por ejemplo, el Parque Nacional Corcovado en el cantón de Osa, el cual alberga aproximadamente el 2,5 % de la biodiversidad mundial (Sistema Nacional de Áreas de Conservación [SINAC], s.f., párr. 2). Se aprecia el potencial de esta región del país para atraer turistas, tanto nacionales como extranjeros, no solo por ser sitios con notables bellezas escénicas, sino también por la versatilidad de actividades que se pueden realizar, sin embargo, es conveniente indicar que esta capacidad de atraer visitantes no solo se presenta en Osa, sino en todos los cantones de estudio.

Dentro de los destinos turísticos que se encuentran en estos cantones se destacan una serie de playas en Golfito tales como Playa Zancudo, Playa Pavones, Playa Cacao, al mismo tiempo que cuenta con el Depósito Libre Comercial; mientras que el cantón de Puerto Jiménez posee atractivos como Cabo Matapalo, Golfo Dulce y el Parque Nacional Corcovado; para el cantón de Corredores se encuentran lugares como el Rancho Manú y la zona fronteriza en Paso Canoas. Por otro lado, en Coto Brus la Finca Cántaros, la Estación Biológica las Cruces, la Laguna el Zoncho, la Cascada Canasta, la Cascada Kamaquiri, entre otros. Además, los destinos turísticos en Osa tales como Playa Drake, Playa Uvita, Playa Violín, Reserva

Sierpe - Térraba, entre otros; por último, en el cantón de Buenos Aires, se encuentran atracciones como el Parque Internacional La Amistad, Reserva Indígena Curré, artesanía indígena Guaymí, Cerro Durika, Caída de Agua Río Catarata, entre otros (ICT, 2011, pp. 40, 41, 44, 46, 47).

Como se evidencia, la Región Brunca ofrece un sin fin de atractivos turísticos para todos los gustos y edades, sin embargo, dichos destinos turísticos mantuvieron un nivel bajo de visitación durante el periodo de la pandemia debido a las restricciones mencionadas previamente; debido a esto, los cantones de estudio no percibieron ingresos relacionados a dicho sector, generando que el nivel de incertidumbre y pobreza aumente.

Justificación

La presente investigación se enfoca en el proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas pertenecientes a los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez como efecto de la pandemia COVID-19 durante el periodo 2022-2023, dichos cantones se ubican en la Región Brunca al sur de Costa Rica.

El turismo al ser una actividad de disfrute y no una necesidad básica, tiende a ser susceptible al impacto de diferentes factores como el económico y, por ende, no es de extrañar que fuera uno de los sectores de la economía más afectados por la pandemia y sus medidas de protección para todos los ciudadanos, es posible que posterior a la pandemia también resulte afectada por factores como la disminución de poder adquisitivo de los viajantes, temor de las personas ante nuevas enfermedades o aumento en tasas de contagio, entre otros factores que podrían conllevar a un proceso de reactivación lento.

La industria del turismo ha resultado muy golpeada por las medidas que hubo que adoptar para contener la pandemia y es poco probable que vuelva a la normalidad en un futuro cercano. Incluso después del levantamiento progresivo de las medidas de contención, las empresas que sobrevivan a la crisis seguirán teniendo dificultades durante una fase de recuperación que se anuncia lenta (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, p. 2).

Si bien, el comunicado de la OIT fue efectuado en el 2020, muestra una idea que se mantiene aún en el presente, lo que evidencia que la reactivación económica conlleva un largo camino que tardará en volver a la normalidad, al menos en el sector turístico, ya que es un área que logra impactar otras actividades relacionadas con el desarrollo económico del país, y que, de igual forma, implica un análisis que demuestre su proceso de reactivación en tiempos de pandemia, así como el beneficio para los implicados en las PYMES cuyo enfoque sea el turismo.

La información recolectada en el transcurso de esta investigación brinda datos que permiten identificar cómo se han adaptado las PYMES turísticas en el contexto global de pandemia que se ha presentado desde el 2019. Además, evidencia el proceso administrativo por el que pasaron los emprendedores para mantener en funcionamiento sus negocios. Ciertamente al efectuar esta investigación se obtiene información trascendental para eventuales investigaciones sobre las PYMES del área turística independientemente si es en la misma región o no.

En otro aspecto, los resultados son valiosos para los emprendedores debido a que les permite comprender la situación vivida y utilizarla como referencia para futuras situaciones de crisis. De igual manera se les brinda una herramienta como ejemplo para mejorar sus

prácticas administrativas, esperando que estas puedan enfrentar de mejor manera las futuras situaciones de crisis.

En relación con lo anterior, esta investigación también es de importancia debido a que, al ser un trabajo directamente relacionado con el COVID-19, aún se considera un área de estudio relativamente nueva, y si bien es cierto, ya se han realizado investigaciones que relacionan dicho virus con el impacto en el turismo, aún no hay suficiente información sobre el proceso de reactivación que experimentan las diferentes PYMES, en especial las de actividad turística, sobre todo en esta zona del país. En todas las razones antes mencionadas es que radica la importancia de la presente investigación, tanto en el contexto actual como para el futuro.

Descripción y Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

A raíz de la pandemia por COVID-19 el Gobierno de Costa Rica se vio en la necesidad de implementar restricciones para salvaguardar la salud de los ciudadanos del país, para ello se tomó como referencia los lineamientos de salud de otras naciones. Entre las medidas aplicadas se puede mencionar el distanciamiento social, restricciones vehiculares, cierre de fronteras, regulación de comercios, centros sociales y culturales. Como consecuencia, la actividad económica del país se vio afectada, en especial con el cierre de fronteras, ya que Costa Rica se caracteriza por ser un atractivo turístico.

El sector turismo es uno de los sectores que más contribuye en la economía nacional, mediante la generación de empleo, esto se ve reflejado con el número de ingresos que tuvo el país durante el 2019, en donde se estima que el número de turistas que ingresaron fue de un

aproximado de 3.139.008, lo que indica que hubo un aumento en comparación al 2018 cercano al 4,1% (ICT, 2019). Esto demuestra el impacto de este sector en las diferentes áreas del país, en especial la económica. Para el 2020, año en el cual se detecta el primer contagio de COVID-19 dentro del país, se observa un declive en la economía causado por las restricciones previamente descritas, que conllevaron a que el sector turístico mantuviera un nivel inferior al esperado en años previos a la crisis sanitaria, lo que ocasionó un estado de incertidumbre, en especial para aquellas zonas que basan su actividad económica en el turismo, como es el caso de los cantones de estudio.

Conforme a lo anterior, se ha visto la necesidad de implementar medidas para la reactivación económica del país, así lo indica el Ministerio de Comunicación de Costa Rica (2021) en donde se menciona que “entre las disposiciones a corto plazo destacan: apertura gradual al mercado chino, infraestructura turística, apoyo a PYMES y transportistas, créditos en territorios rurales, así como medidas para bajar costos en proveedurías de restaurantes y hoteles” (párr. 1). Acciones que tuvieron impacto significativo en la actividad económica, iniciando el proceso de reactivación económica para sectores como el turismo, que sufrieron el impacto negativo de las medidas impuestas a raíz de la pandemia, tanto a nivel nacional como cantonal.

Es importante destacar que antes que el gobierno implementará estas medidas de reactivación, los emprendedores tuvieron que elaborar sus propias estrategias, técnicas y demás medidas administrativas para asegurar su permanencia en el mercado, pese a la realidad que afrontaba el país; no obstante, se desconocen cuáles fueron esos procesos administrativos, por esta razón se establece como problema investigación.

Planteamiento del Problema

Este apartado consta de dos partes, en la primera se encuentra el problema o interrogante principal, vinculado directamente con el objetivo general. Seguidamente, se presentan cuatro sub interrogantes, precisamente relacionadas con cada uno de los objetivos específicos de este trabajo.

El problema que se desarrolla en esta investigación es el desconocimiento de los procesos administrativos desarrollados en las PYMES de los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, para lograr su permanencia en el contexto post pandemia.

Formulación del Problema.

¿Cuál ha sido el proceso de reactivación económica de las PYMES turística, en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, post pandemia, periodo 2022-2023?

Interrogantes de la Investigación.

- ¿Cuál es el entorno interno y externo que han enfrentado las PYMES turísticas durante y post pandemia?
- ¿Cuáles estrategias han implementado las personas empresarias, para reactivar sus PYMES?
- ¿Cuáles son las principales acciones que desde la institucionalidad pública se han emprendido para incentivar la reactivación de las PYMES?

- ¿Cuál es la percepción de las personas empresarias, respecto a la efectividad de las acciones implementadas por la institucionalidad pública para la reactivación de las PYMES?
- ¿Cuál es el manual para el sistema de Gestión de Riesgo Operacional, dirigido a PYMES para enfrentar situaciones de crisis?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas, en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, post pandemia, periodo 2022-2023.

Objetivos Específicos

- Examinar el entorno interno y externo que han enfrentado las PYMES turísticas durante y post pandemia.
- Analizar las estrategias que han implementado las personas empresarias, según la actividad turística, para reactivar sus PYMES.
- Describir las principales acciones que desde la institucionalidad pública se han emprendido para incentivar la reactivación de las PYMES turísticas.
- Conocer la percepción de las personas empresarias según la actividad turística, con respecto a la efectividad de las acciones implementadas por la institucionalidad pública para la reactivación de las PYMES.
- Elaborar un manual para el sistema de gestión del riesgo operacional, dirigido a PYMES turísticas para enfrentar situaciones de crisis.

Resumen Modelo de Análisis

A continuación, se presenta en la tabla 1 un resumen del modelo de análisis con los objetivos específicos de la investigación y sus respectivas variables, además de la conceptualización, instrumentalización y la fuente de donde se obtiene la información de cada una de ellas.

Tabla 1*Modelo de análisis*

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
1. Examinar el entorno interno y externo que han enfrentado las PYMES del sector turismo durante y post pandemia.	Entorno interno	De acuerdo con Sáez et al. (2006) “el entorno interno incluye el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial” (p. 2.5).	Aplicación de un cuestionario, por medio de las preguntas I1 y I2 correspondiente al módulo dos.	Empresarios del sector turístico.
	Entorno externo	De acuerdo con Velásquez et al. (2010) explica que el entorno externo son aquellos factores en los	Se utilizará un cuestionario por medio de las preguntas E1 y E2 del módulo tres.	-Empresarios del sector turístico.

que la empresa no tiene control, es por ello que se necesita diseñar estrategias para enfrentar estas situaciones adversas y aprovechar oportunidades, para esto es necesario analizar los cambios que se producen en el entorno, alguno de los ejemplos de factores externos son regulaciones de gobierno, estabilidad y la sociedad como conjunto (p. 4).

2. Analizar las estrategias que han implementado las personas empresarias del sector turismo para reactivar sus PYMES.

2.1. Estrategias implementadas

“Es el conjunto de actividades cuidadosamente escogidas y diseñadas para entregar un valor único en el mercado” (Porter, 2008, p. 6).

Aplicación de un cuestionario, por medio de las preguntas S1, S2 y S3 correspondiente al módulo cuatro

-Empresarios del sector turístico.

3. Describir las principales	Según Ramírez y Alfaro		
acciones que desde la	(2011) “Las entidades públicas son		
institucionalidad pública se	3.1. Acciones	órganos administrados por personas	-Instituciones
han emprendido para	de la	físicas con el objetivo de atender un	Revisión bibliográfica
incentivar la reactivación de	institucionalidad	conjunto de demandas sociales. Dado	responsables.
las PYMES según el sector	que responden a intereses de la		-Fuentes
turismo.	sociedad” (p. 21).		bibliográficas.

4. Conocer la percepción de

las personas empresarias

según el sector turismo, con

respecto a la efectividad de

las acciones implementadas

por la institucionalidad

pública para la reactivación

de las PYMES.

4.1. Percepción de
los empresarios

De acuerdo con Baptista et al.

(2010) “es el proceso por el cual un

individuo selecciona, organiza e

interpreta estímulos para entender el

mundo en forma coherente y con

significado” (p. 13).

Se utilizará un

cuestionario por medio

de las preguntas P1, P2

y P3 del módulo cinco.

- Empresarios
del sector
turístico.

5. Elaborar un manual para el

sistema de gestión del

riesgo operacional, dirigido

a PYMES para enfrentar

5.1. Gestión del
Riesgo
Operacional

De acuerdo con Fernández

(2008) define el riesgo operacional

como la posibilidad de que una

entidad pueda incurrir en pérdidas

Recolección de datos y

aplicación de un

cuestionario, por medio

de las preguntas R1, R2

-Empresarios del
sector turístico.

-Fuentes
bibliográficas.

situaciones de crisis según
el sector turismo.

económicas como resultado de fallas y R3 del módulo seis.
en procesos internos, sistemas
inadecuados o defectuosos, errores
humanos e incluso por factores
externos. A su vez el autor añade que
una gestión efectiva del riesgo
operativo implica aumento del valor,
así como de la competitividad
empresarial, disminuyendo las
pérdidas operativas (p. 132).

Nota: Elaboración propia.

Alcances y Limitaciones

Alcances

La presente investigación tiene la intención de profundizar en el proceso de reactivación económica que han experimentado las PYMES del sector turismo, con el levantamiento progresivo de las medidas establecidas por el Ministerio de Salud. La medida más relevante en este proceso es el restablecimiento del libre tránsito, ya que conllevaba la apertura de las fronteras tanto aéreas como terrestres en el país. Esto ha permitido a las empresas reanudar sus operaciones, específicamente con la recepción del turismo extranjero en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez.

El alcance de este estudio permite analizar el proceso a través de las medidas, estrategias o acciones empleadas por los emprendedores y la institucionalidad pública para mitigar el impacto económico generado por la pandemia durante las primeras semanas. Además, el estudio busca identificar cuáles acciones resultan pertinentes para el funcionamiento continuo de los negocios o si estos se han visto obligados a pausar sus actividades de manera temporal o definitiva.

El presente estudio puede utilizarse como fuente de referencia en investigaciones posteriores relacionadas con la reactivación económica post-pandemia, dado que no se dispone de información completa y reciente sobre eventos similares en el contexto de una enfermedad altamente contagiosa y específicamente en el área geográfica de estudio. Por lo tanto, este permite realizar un análisis de las acciones por tomar para la reactivación económica del sector.

De igual manera, la investigación realizada es de importancia para todos aquellos actores gubernamentales y habitantes que conforman los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez. Esto debido a que analiza una serie de situaciones que

involucran una mejora en la gestión económica del territorio, lo cual ayuda a generar las herramientas necesarias para orientar la toma de decisiones; así como el conocimiento de las acciones que han sido tomadas a lo largo del periodo de pandemia y la afectación a los hogares costarricenses descentralizados.

Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación, como en cualquier otro estudio, han surgido una serie de obstáculos. No obstante, el equipo de trabajo procura dirigir la investigación hacia el alcance de los objetivos. Aunque para el periodo 2022-2023 las restricciones económicas y de protección sanitaria disminuyeron en varios niveles, existen ciertas limitaciones que influyen en el desarrollo del estudio, las cuales se mencionan a continuación:

- Uno de los principales obstáculos del estudio es la información bibliográfica limitada sobre el tema, especialmente en lo que respecta a los cantones, debido a la escasa investigación publicada previamente. Además, se enfrentan problemas como fuentes de información en otros idiomas y datos desactualizados.
- Otro desafío es la negativa por parte de las municipalidades a proporcionar información sobre las patentes de las PYMES turísticas en el área de estudio. Por lo tanto, se recurre a una nueva fuente, en este caso el Instituto Costarricense de Turismo, para recolectar datos sobre los emprendimientos que conforman la población de estudio. Sin embargo, se utilizan únicamente 104 de las 119 empresas presentes en la base de datos, ya que son las empresas actualmente activas.
- También se presenta dificultad para recolectar la información de manera personal, debido a la complejidad del desplazamiento hacia zonas remotas y largas distancias donde se

encuentran las PYMES en estudio, así como a las limitaciones económicas del equipo de trabajo. Por esta razón, se implementan medios tecnológicos para la recolección de datos.

- La calidad de la información se ve interrumpida por situaciones como contactos erróneos o inexistentes de las PYMES, dificultando la comunicación con algunas de ellas. Además, encuestas incompletas, información no verídica, desconfianza o desinterés, y dificultades en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación por parte de los encuestados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Este capítulo se conforma por el marco teórico y referencial. En el apartado del marco referencial se detalla información relevante respecto al turismo a nivel nacional y en cada uno de los cantones para contextualizar los aspectos que influyen sobre la investigación e identificar a la población involucrada en el desarrollo del presente estudio. En el marco teórico se exponen conceptos que permiten completar la investigación de una manera más certera, gracias a la información relacionada al tema y aportada por diversos autores a través de los años, que a la vez permiten una mejor comprensión del estudio.

Marco Referencial

Con el objetivo de obtener una perspectiva amplia sobre el territorio donde se desarrolla la investigación, se procede a desarrollar este apartado, el cual permite mostrar la importancia del turismo a nivel nacional, así como, describir la Unidad de Planteamiento del Pacífico Sur de Costa Rica, y posteriormente, concluir con las principales generalidades y características de los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez.

La Importancia del Turismo Para la Economía Costarricense

La historia de cómo comenzó el turismo en Costa Rica se remonta al siglo XIX, cuando la economía costarricense experimentó cambios importantes en el sector interno y externo. Originalmente, el término se refería al análisis de consecuencias en algunos fenómenos denominados de recreación y ocio. Canals (2014) indica que, desde el siglo XIX Costa Rica fue visitada por europeos y sus principales motivaciones eran realizar estudios científicos sobre la naturaleza o el comercio, al igual en el siglo XX el incipiente turismo en ese momento empezó a favorecerse por la vía férrea que se había inaugurado en 1890 (p. 4). Como se aprecia, esta nación ha sido reconocida como uno de los destinos turísticos más populares gracias a su riqueza en biodiversidad.

Así como lo destaca el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones ([MINAE], 2015) la biodiversidad de Costa Rica es importante a nivel internacional, ya que alberga aproximadamente el 3,6% de la biodiversidad esperada del planeta, además, se tiene un registro de 94,753 especies, lo que representa un 5% de toda la biodiversidad que se conoce alrededor del mundo (p. 9). Tomando en cuenta lo anterior se demuestra una ventaja competitiva para el país como destino turístico, ya que la biodiversidad y el contacto con la naturaleza, son factores determinantes que influyen en la decisión de los turistas para visitar un país y realizar actividades relacionadas con ello.

Como se menciona anteriormente, el turismo es una actividad económica que se ha ido popularizando con el paso del tiempo y, con ello, su participación en la situación económica del país y las distintas regiones, los principales recursos económicos del país se obtenían mediante actividades del sector primario, sin embargo, esto ha tenido un cambio significativo.

El sector turismo en Costa Rica, siguiendo la tendencia mundial, representa una de las actividades más dinámicas dentro de la economía, se ha presentado como parte de la oferta neo-exportadora que el país está ofreciendo en los últimos años; representa alrededor del 20% de las divisas generadas por las exportaciones totales, dejando desde 1993 en posiciones secundarias a productos tradicionales como el café, el banano, la carne y el azúcar. (Benavides, 2005, p. 114)

La economía del país se ha diversificado con los años, actualmente la participación del país en la prestación de servicios turísticos se mantiene como principal fuente de ingresos de divisas en Costa Rica, así se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2*Turismo y otras fuentes generadoras de divisas**(Cifras en millones de dólares)*

Año	Turismo (\$)	Café (\$)	Banano (\$)	Piña (\$)
2019	3 980, 1	276, 17	997, 56	976, 52
2020	1 324,6	325, 60	1 080, 84	917, 52
2021	1 533,8	314, 66	984, 27	954, 65

Nota: Elaboración propia basada en datos extraídos del ICT.

En la tabla 2 se evidencia que, en los últimos cinco años han ingresado más divisas generadas por el concepto de turismo que por las actividades económicas tradicionales, esto permite demostrar la importancia del turismo para impulsar el desarrollo económico y la estabilidad financiera del país.

Considerando la información presentada, es posible decir que el turismo representa una importante fuente de empleo debido a su participación en la economía. El ICT (s.f) indica que, en el año 2019 el porcentaje de la fuerza de trabajo ocupada en actividades turísticas fue de un 20,8% a su vez en el 2020 fue de 15,9% y finalmente para el año 2021 ocupó un 18,5% del total (p.4). De acuerdo con esto se puede deducir que el turismo ocupa un porcentaje importante de la fuerza laboral total del país, sin embargo, se aprecia una disminución en los años 2020 y 2021 que podría ser una consecuencia de la pandemia por el COVID-19 que afectó a nivel nacional e internacional.

Unidad de Planeamiento Turístico (UPT)

Las unidades de planeamiento turístico corresponden a aquellas regiones en las que se dividen los espacios geográficos de manera más pequeña y regulada, acorde a sus características, bajo el interés de propiciar su desarrollo turístico. La UPT que engloba los cantones de estudio es la del pacífico sur. Según el ICT (2011), esta unidad es la más extensa en comparación con las otras. Las actividades más significativas son el disfrute de la playa, recursos marinos, flora y fauna, pesca deportiva, surfing, senderismo, entre otras. Es conveniente decir que el principal producto ofrecido por esta unidad es el ecoturismo, el turismo de playa, producto de montaña, la ruralidad y el turismo rural comunitario (p. 4). En síntesis, la Unidad Turística del Pacífico Sur se beneficia de ser una región rica en diversidad natural y cultural, lo cual facilita la oferta de sus servicios de turismo a locales y extranjeros.

Generalidades de los cantones

En Costa Rica existen divisiones territoriales a las cuales se les ha asignado el nombre de regiones, específicamente a nivel nacional se identifican seis, las cuales son Región Central, Región Pacífico Central, Región Brunca, Región Huetar Atlántica, Región Chorotega y Región Huetar Norte; y para efectos de esta investigación el enfoque se dirige hacia la Región Brunca.

De acuerdo con Morales y D'Fernández (2022) la Región Brunca se ubica en el Pacífico Sur de Costa Rica y está conformada por seis cantones: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Corredores y Golfito (p. 7). Tal como se indica, esta región se compone de cinco cantones de la provincia de Puntarenas y del cantón de Pérez Zeledón, que pertenece a la provincia de San José. Sin embargo, es necesario aclarar que, en esta investigación, no se contempla el cantón de Pérez Zeledón como objeto de estudio.

Antes de examinar cada uno de los cantones estudiados, es conveniente realizar un breve análisis de la región en cuestión para obtener una visión general de la realidad regional. En la tabla 3 se presenta la información sobre los ingresos netos promedios por hogar, el coeficiente GINI y la pobreza total en comparación de los años 2021 y 2022.

Tabla 3

Indicadores de la Región Brunca

Indicador	2021	2022
Ingreso neto promedio por hogar	627 852	672 857
Coeficiente Gini per cápita	0,514	0,503
Pobreza Total	33,5	34,00

Nota: Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) Julio 2022, Resultados Generales. Adaptada de INEC, 2022.

Según la tabla 3, se observa un aumento para el año 2022 en el Ingreso Neto Promedio de los hogares de la Región Brunca. Por otro lado, el coeficiente de GINI, que mide la desigualdad entre la población, muestra una leve disminución. Sin embargo, en comparación con otras regiones, esta presenta el segundo coeficiente más alto, este dato indica que en la región existe una mayor desigualdad en relación con otras zonas del país. Finalmente, en el apartado de Pobreza Total se presentan sutiles variaciones hacia el alza. Una vez abarcado los datos anteriores, es posible contar con una idea general de la realidad socioeconómica de la región, lo que permite comprender las características de cada uno de los cantones investigados.

Buenos Aires.

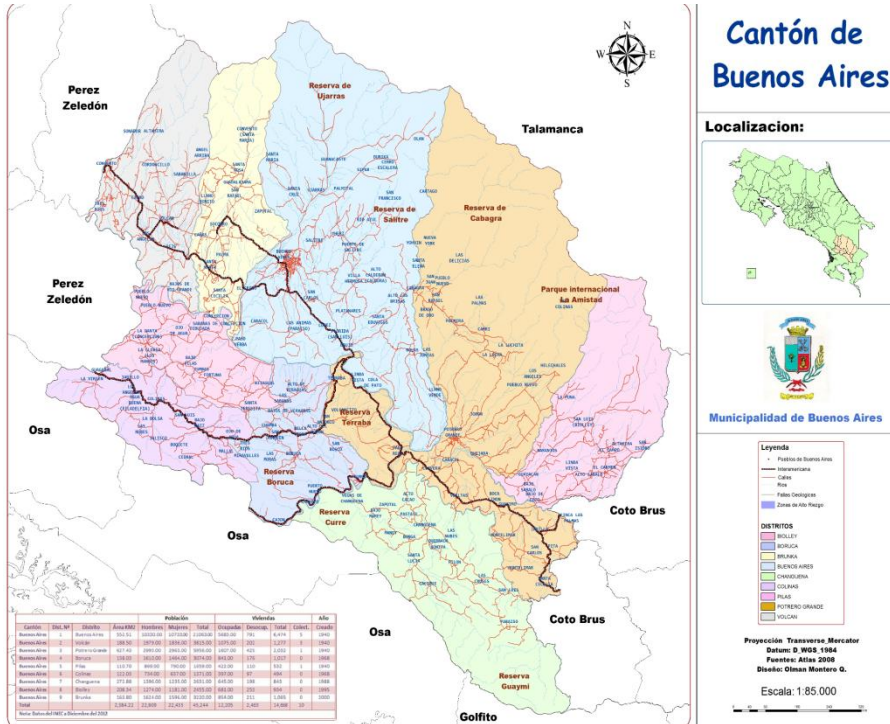
En la época precolombina la zona actualmente conocida como el cantón de Buenos Aires, estuvo habitada por indígenas conocidos como las borucas, como lo demuestra la gran cantidad de cementerios encontrados a lo largo del territorio bonaerense.

Este contexto se relaciona con el proceso de formación del cantón de Osa, según describe Chacón (1986) con el paso del tiempo y el desarrollo de la población se crea el cantón de Osa que comprendía todo el territorio que se conoce actualmente como Osa, Buenos Aires, Coto Brus y Corredores, sin embargo, debido a las inconformidades de los pobladores por la dificultad de conectarse entre sí, el 29 de julio del año 1940, mediante el decreto 185, se divide el cantón de Osa en dos, Buenos Aires que pasaría a ser el número tres de la provincia de Puntarenas y Osa el número cinco de la misma provincia (p. 92).

Como se evidencia anteriormente, este cantón corresponde a un proceso de cambios que transformaron el cantón en lo que es hoy día, con un incremento pasando en el número de sus distritos, pasando de cinco a nueve, incluyendo Buenos Aires, Volcán, Boruca, Brunca, Chánguena, Colinas, Pilas y Potrero Grande; así como lo indica la figura 1.

Figura 1

Ubicación geográfica del cantón de Buenos Aires



Nota: Obtenida de la Municipalidad de Buenos Aires, 2008.

Para contar con un panorama completo respecto a este cantón, es conveniente indicar aspectos como la ubicación, relieve y clima. Buenos Aires se caracteriza por encontrarse formada alrededor del río Grande de Térraba y estar rodeada por la cordillera de Talamanca, además, limita al norte con Talamanca y con Pérez Zeledón, al sur con el cantón de Osa y Coto Brus, al este con Talamanca y Coto Brus; además la extensión de su territorio es de 2384.22 km² (Municipalidad de Buenos Aires, s.f, párr. 1). Respecto al relieve de la zona, se aprecian terrenos áridos, con escasa vegetación y árboles, tal como indica a continuación el Instituto de Desarrollo Rural (INDER, 2014) “Comprende terrenos que se caracterizan por ser una zona con suelos muy

pobres tipo sabana, con pendientes moderadas, erosionadas por el sobrepastoreo y la mala calidad de los pastos” (p. 11).

Respecto a la población es conveniente resaltar que de esta población un gran número corresponde a personas indígenas. La Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI, 2016) indica que en el sector de Buenos Aires se encuentran presentes las etnias Bribri, Brunca, Teribe, Ngäbe o Guaymí y Cabécar, distribuidos en los territorios Salitre, Cabagra, Boruca, Curré, Terraba y Ujarrás (párr. 5). De acuerdo con lo anterior se puede decir que este cantón es uno de los que cuenta con mayor presencia de poblaciones indígenas en el país, con cinco de las ocho etnias indígenas presentes a lo largo del territorio nacional.

En el sentido económico, Buenos Aires es un cantón dedicado principalmente a la agricultura y ganadería. De manera más puntual, “la economía está dominada por el turismo y el cultivo de piña, existen interesantes ofertas de ecoturismo, por ejemplo, alojar a los turistas en los pueblos indígenas, y realizar cursos de agricultura orgánica” (Ministerio de Seguridad Pública [MSP], 2019, p. 9). Con respecto a lo anterior, esta provincia es una de las mayores productoras de piña del país, tal como se indica en Atlas de Justicia Ambiental (2019) la producción a gran escala de piña inició en Costa Rica a finales de los años ochenta, específicamente en el cantón de Buenos Aires, siendo desarrollada por la empresa PINDECO S.A la cual es una subsidiaria de Del Monte (párr. 1). Aún existe una producción importante de este cultivo en la zona y esta empresa por su larga trayectoria se ha convertido en parte fundamental para la economía local, considerando lo anterior se puede decir que la principal fuente económica es el sector primario.

En adición a lo anterior, el INDER (2014) indica que este territorio tiene potencial turístico, especialmente para el ecoturismo, por la particularidad de que parte del Parque Internacional la Amistad se ubica en este cantón, además hace referencia a las reservas indígenas

presentes en las cuales se pueden practicar actividades como senderismo, visita de ríos que permiten realizar rafting y kayak en ellos (p. 36). Tomando en cuenta lo anterior, se pueden mencionar los principales atractivos turísticos del cantón, como lo son: la Capilla de las Nubes, Coffea Diversa, Centro Turístico Los Chocuacos y la Cabaña de Don Chico. Estos son algunos de los lugares representativos del turismo en la zona, distribuidos en diferentes distritos.

Corredores.

El contexto histórico de este cantón no se diferencia tanto con respecto a los estudiados, en sus inicios fue poblado por comunidades indígenas que posteriormente dieron origen a otros asentamientos humanos y en consecuencia a las necesidades de sus pobladores. En relación con lo antes indicado la Municipalidad de Corredores (s.f.) indica que en la época precolombina el territorio que hoy se conoce como Corredores estuvo habitado por los indígenas boruca, sin embargo, no hubo actividades productivas, ya que la población inicia a partir del 1950-1960. Sin embargo, con la llegada de Ricardo Neilly en 1939-1940 se inicia un proceso de desarrollo para la zona, nacido bajo la necesidad de establecer un punto de comercio y entretenimiento (párr. 2). Como se aprecia en lo antes citado, a Ricardo Neilly se le atribuye de alguna manera la fundación de este cantón y más precisamente del poblado de Villa Neilly, es innegable que su aporte social presidió el desarrollo actual del cantón.

Puntualmente, la fundación de Corredores se remonta al 19 de octubre de 1973 mediante la ley No. 5373 en la cual se erige como el cantón número diez de la provincia de Puntarenas, surgiendo con tres distritos y su cabecera Villa Neilly, además es conveniente aclarar que Corredores es fundado después de Golfito (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM], s.f., párr. 10). Con la información anterior se evidencia que desde las primeras actividades

productivas en la zona, tuvieron que pasar 33 años aproximadamente para constituirse legalmente como cantón.

Este cantón se encuentra ubicado en la provincia de Puntarenas como se mencionó anteriormente, es el cantón número diez de esta. Zúñiga (2013) explica que Corredores poseen una superficie de 620,60 km², indica que Corredores se encuentra en la frontera con Panamá y limita al este, sur y al sureste con Panamá, al oeste y al suroeste con el cantón de Golfito, al norte con Coto Brus. Además, señala que este se encuentra dividido en cuatro distritos, los cuales son Corredor, La Cuesta, Canoas y Laurel (p. 79). Por otro lado, el clima de esta zona es similar a otras regiones del país con estación seca y lluviosa. Cabe señalar que “el mes más lluvioso suele ser octubre y el más seco, febrero” (Municipalidad de Corredores, 2007, p. 10).

Las actividades económicas presentes en este cantón tienden a ser variadas, ya que gracias a las características propias del terreno y ubicación, se propician diferentes actividades, como la agricultura, comercio e incluso ganadería. Municipalidad de Corredores (2012) indica que las principales actividades económicas se basan principalmente en el cultivo de palma aceitera, piña y además del auge por actividad comercial relacionadas al Depósito de Libre Comercio y por el sector fronterizo con Panamá (pp. 51-52). Aunado a esto, es conveniente mencionar a la industria de procesadoras del aceite de palma, como lo es Palma Tica y COOPEAGROPAL. Estas compañías, así como los diversos comercios, supermercados, tiendas y restaurantes, son representativas de la economía local, siendo fuentes de empleo y de desarrollo para las distintas comunidades del cantón.

Finalmente, en lo que respecta a las actividades turísticas relacionadas con este cantón, no son tan puntuales como las de otros cantones de estudio que, sí tienen como principal actividad la

atracción de turismo, sin embargo, también cuenta con atractivos turísticos dentro de los que se puede mencionar la existencia de cavernas, ríos, cataratas de abrojo, mirador la torre, entre otras.

Coto Brus.

Para comenzar, es importante realizar una breve reseña histórica, este cantón fue habitado inicialmente por indígenas del grupo Boruca y para 1571 fue descubierto por Perafán de Ribera. Consecutivamente, el Gobernador interino Gonzalo Vásquez de Coronado en el año 1601, comenzó el Camino de Mulas el cual era un trayecto que llevaba de Cartago hasta Panamá y pasaba por el actual cantón de Coto Brus (Municipalidad de Coto Brus, 2019). Con esta información se evidencia cómo este territorio también fue irrumpido por personas ajenas a grupos indígenas y otros cantones, en este caso por este camino utilizado para el comercio de Mulas en ferias.

También se menciona que, tanto costarricenses como panameños comenzaron a emigrar a esta zona, esto por tres razones, la primera fue por el conflicto fronterizo en 1921, lo cual llevó a los costarricenses hasta este lugar para explotar sus riquezas naturales, la segunda, debido a la construcción de la carretera interamericana que inicialmente se preveía cruzara Coto Brus y a raíz de esto, también el acuerdo sobre el límite internacional de 1944 entre Costa Rica y Panamá, se incrementó la migración (Municipalidad de Coto Brus, 2019). Gracias a esto, el cantón presenta importantes hechos históricos para ambos países, lo cual lleva a la actualidad relaciones comerciales favorables para sus habitantes.

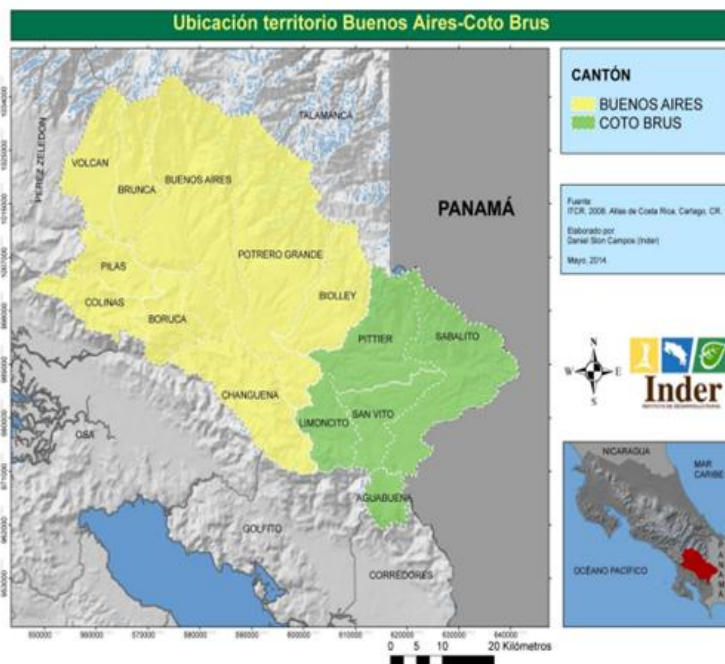
Coto Brus se fundó como el cantón número ocho de la provincia de Puntarenas, con cuatro distritos el 10 de diciembre de 1965 y se estableció como cabecera la ciudad de San Vito. Además, su nombre se eligió como homenaje al cacique y su tribu, quienes fueron los primeros habitantes de la zona (Municipalidad de Coto Brus, 2019, párr. 12). Actualmente, su división

administrativa la forman San Vito, Sabalito, Agua Buena, Limoncito, Pittier y Gutiérrez Brown, por lo que con los años se crearon dos distritos más.

En la figura 2 se muestra la distribución geográfica del cantón de Coto Brus, ubicado en la zona sur de Costa Rica, rodeado por los cantones aledaños de Buenos Aires, Golfito y Corredores, además de estar en la línea limítrofe con el vecino país de Panamá.

Figura 2

Distribución geográfica del cantón de Coto Brus



Nota: Cantón de Coto Brus señalado en color verde. Figura obtenida de INDER, 2015.

En referencia a sus condiciones climáticas, según Quesada y Mora (2017), en esta región se presentan lluvias más fuertes que las otras regiones del pacífico desde abril hasta diciembre, y un clima seco desde enero hasta marzo (párr. 13). Por lo que es notable que el cantón posee un clima húmedo y frío debido a las constantes lluvias y a su altura sobre el nivel del mar, lo cual resulta ser provechoso para el desarrollo agrícola en sus diferentes cultivos.

En cuanto a sus principales actividades económicas Rodríguez et al. (2019) describe que la economía local se centra en la agricultura, con la siembra de café, caña, maíz, plátanos, frijoles y la cría de ganado. Siendo la actividad del café la que predomina en estas comunidades, sin dejar de lado la producción de hortalizas que en los últimos años se ha implementado como una estrategia para diversificar el mercado (pp. 63, 65). A diferencia de los otros cantones mencionados, es claro que este no ha sido dependiente principalmente del cultivo de banano y es que sus condiciones climáticas permiten que este sea un lugar apto para el cultivo de café de alta calidad, lo cual es un factor diferenciador de este cantón.

Pero además de la producción de café, se involucran otras actividades económicas que están presentes en el cantón, como lo es el sector industrial conformado por talleres que elaboran la materia prima para consumo local, así también micro beneficios y aserraderos (Municipalidad de Coto Brus, 2020). Gracias a la producción de café se vinculan otros sectores económicos como el industrial, comercial y turismo; y hay que añadir que, al igual que otros cantones, este también cuenta con diferentes comercios e instituciones que forman parte de las actividades económicas presentes en estas comunidades.

Con respecto al sector turismo, este ha presentado obstáculos en su desarrollo debido a la falta de apoyo por entidades privadas y gubernamentales, ya que, a pesar de su gran potencial para el turismo ecológico, tiene deficiencias en cuanto a infraestructura, como alojamiento y alimentación; y las condiciones de las carreteras como único medio de acceso a las zonas y atractivos turísticos (Municipalidad de Coto Brus, 2020). Lo que demuestra que Coto Brus, como los otros cantones, necesita mayor apoyo e inversión del Estado e instituciones públicas, para que las comunidades tengan las condiciones óptimas para ofrecer una actividad turística de buena calidad y aumentar las visitas a sus atractivos turísticos.

En relación con algunos de los principales atractivos turísticos naturales que posee el cantón de Coto Brus:

Desde la cabecera principal del cantón San Vito es posible desplazarse a los distintos atractivos naturales que se encuentran dentro de Reservas o Parques con fines de protección y conservación de la flora y fauna. Algunos de estos sitios son: Reserva Forestal las Tablas, Jardín Botánico Wilson, El Parque Internacional La Amistad, Reserva Indígena La Casona. (Agencia de Desarrollo Económico Local, s.f., párr. 15)

Coto Brus posee gran potencial para la actividad turística, ya que además de contar con un gran parque internacional, posee una interesante historia cultural, jardines botánicos, reservas indígenas, cataratas, ríos, aguas termales, entre otros. Por lo que es importante que se continúe fortaleciendo esta actividad económica en el cantón, por medio del trabajo en conjunto de diversos actores estatales y privados, así como de la misma comunidad, para que el cantón logre aumentar su nivel de desarrollo social.

Golfito.

Golfito se constituyó como el cantón siete de la provincia de Puntarenas, mediante el decreto de ley N°552, el 10 de junio de 1949, en ese momento contaba con tres distritos, en donde Golfito se designó como la cabecera de este, dicho cantón se ubica a 290 km de San José, y a unos 40 km de la frontera panameña (Municipalidad de Golfito, s.f). Este cantón tuvo varios cambios a lo largo de su historia, de los cuales, uno de los más destacables fue el abandono de la United Fruit Company alrededor del año de 1985, así como actualmente, la creación del cantón de Puerto Jiménez, el cual anteriormente era uno de los distritos de Golfito.

El cantón de Golfito posee diversos atractivos culturales y naturales relacionados con la arquitectura de la Compañía Bananera United Fruit Company, cuyo propósito durante esa época

era producir banano en el pacífico sur del país, así mismo, el cantón cuenta con otros tipos de atracciones con alto valor natural. Dentro de esto se puede llegar a declarar que este cantón es un punto de distribución a locaciones como: Puerto Jiménez, Playa Zancudo y Golfo Dulce, al mismo tiempo, que ofrece la posibilidad de visitar el Parque Nacional Peñas Blancas, Isla Grande y el Refugio de Vida Silvestre Golfito (Asociación Costarricense de Operadores de Turismo [ACOT], s.f, párr. 3).

Lo que se indica con anterioridad, es que Golfito es un punto medio para desplazarse a diferentes lugares turísticos pertenecientes al mismo cantón, por lo que, llegar a la cabecera de este se convierte en una parada obligatoria para todo aquel que esté dispuesto a explorar los rincones que esconden los distritos como Pavón, que cuenta con hermosas playas y el contacto directo con la naturaleza que ofrecen los refugios de conservación.

Dentro de los aspectos económicos relevantes de este cantón se debe hacer mención del Depósito Libre Comercial de Golfito, cuyo propósito es la venta de electrodomésticos y otros productos libres de impuestos, este centro comercial se estableció con el fin de mitigar el desempleo generado por el abandono de la compañía bananera (Municipalidad de Golfito, s.f.). Si bien su propósito principal era solventar los problemas de desempleo en el cantón y encontrar el bienestar de sus habitantes, con el tiempo resultó ser una atracción turística para habitantes de otras zonas del país, debido a sus bajos precios.

Osa.

La fundación del cantón de Osa fue precedida por la presentación del Proyecto de Ley del Diputado Clodomiro Figueroa en el año de 1912, sin embargo, la creación del cantón se dio mediante la ley N°31 establecida en 1914, con una población aproximada de 7 565 habitantes, teniendo como cabecera la aldea de Buenos Aires, este cantón representaba un 15% del territorio

nacional en ese momento, conformado por los distritos de Buenos Aires, Térraba, Cabagra, Boruca, el Pozo y Santo Domingo de Golfo Dulce (Municipalidad de Osa, s.f., párr. 5).

Desde su creación, el cantón ha enfrentado diferentes cambios, entre ellos la asignación de un nuevo nombre para el distrito el Pozo que pasó a ser nombrado Ciudad Cortés y el cual se convirtió en la cabecera de dicho cantón, así como la conformación de los distritos que hoy se conocen como lo son Palmar, Sierpe, Bahía Ballena, Piedras Blancas y Bahía Drake.

El cantón de Osa posee su nombre en honor al Cacique Osa, esta zona estuvo habitada por amerindios del llamado grupo de los Brunca, los cuales dejaron legados como las esferas de piedra y calzadas (Municipalidad de Osa, s.f., párr. 1). Este fragmento expresado por la Municipalidad de Osa demuestra la exquisitez de la cultura en la zona y cómo esta le da la identidad a gran parte de los cantones del pacífico sur, abriendo las posibilidades de que los turistas logren visitar la zona y explorar cada uno de los rincones que esconde este cantón.

El patrimonio ecológico ambiental con el que cuenta este cantón es sumamente amplio, ya que según estudios:

Se indica la existencia de 1 141 clases de plantas que sólo se conocen en el país, en donde el 67 de ellas se han encontrado en Osa, así como 3 100 especies de plantas de 10 600 pertenecen a este cantón, al igual que 23 de 34 especies de árboles registradas en Costa Rica como en peligro de extinción, identificando en esta zona 375 especies de aves, en donde 124 especies de mamíferos de los cuales 58 son murciélagos, haciendo especial mención de las ballenas jorobadas y los delfines, así como la importancia de los manglares para el mantenimiento de esta riqueza y la economía de los ambientes marinos-costeros (Municipalidad de Osa, s.f.).

La anterior cita hace referencia a la diversa flora y fauna que posee el cantón y el cómo esto genera beneficios para todos aquellos que están involucrados en la actividad turística, ya que incentiva el concepto de conservación ambiental, lo que resulta llamativo para toda aquella persona que sienta afición con el contacto de la naturaleza y el ecoturismo. Su riqueza se refleja en la conservación de los bosques y la intensa vida marina, donde se avistan ballenas y delfines, además de las impresionantes playas de sus costas, llamativas para turistas nacionales e internacionales.

De acuerdo con Coto (2017) dentro de los aspectos económicos que podemos encontrar en este cantón se menciona “el turismo, la ganadería, actividades forestales y cultivos extensivos como la palma aceitera y el arroz” (párr. 5). Esto demuestra el potencial económico con el que cuenta el cantón, tanto su riqueza natural, que provoca la visitación de los turistas, así como la constitución de operadoras turísticas que incentivan el descubrimiento de los rincones de Osa, al igual que las actividades ganaderas y agrícolas, que benefician la economía y el bienestar de los residentes.

Puerto Jiménez.

Para comentar brevemente sobre la histórica de Puerto Jiménez, se relata que, personas de Panamá se establecieron en zonas cercanas al Golfo Dulce y la Península de Osa debido al crecimiento de la población y expansión de fincas ganaderas en Chiriquí y su fundación inició cuando un Chiricano estableció un caserío llamado Puntarenitas, que luego se llamó Santo Domingo y en 1917 se asignó el nombre actual del cantón (Fonseca, 2020, p. 137). Desde ese evento, el territorio adquiere influencia en la ganadería, siendo una de sus actividades económicas. Además, hay que destacar su gran transición, pasando de ser caserío, a ir creciendo y aumentando

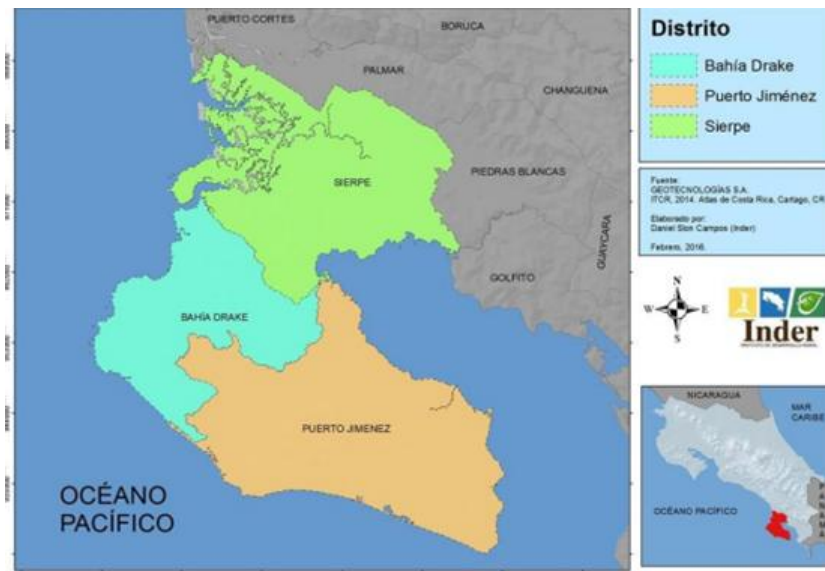
su población hasta llegar a ser uno de los lugares con gran potencial turístico por sus atractivos naturales.

Como se mencionó anteriormente, pertenecía al cantón de Golfito como uno de sus distritos, pero a partir del 2022 se establece como cantón, por lo que se toma en cuenta como uno de los cantones de estudio para ese trabajo. Pasa a ser el cantón número 13 de la provincia de Puntarenas y con un único distrito, siendo también cabecera del cantón; sin embargo, es administrado por el Consejo Municipal de Golfito hasta el 2024, año en que se establece su gobierno municipal y se transfieren directamente los recursos (Picado, 2022).

Puerto Jiménez limita al norte con el distrito Bahía Drake, al sur con el océano Pacífico, al este con el Golfo Dulce y al oeste con Bahía Drake y el océano Pacífico y tiene una extensión de 720,54 km² (Amador, Oficina Subregional Osa, 2016). En la figura 3, se muestra la ubicación geográfica de Puerto Jiménez.

Figura 3

Ubicación geográfica del cantón de Puerto Jiménez



Nota: Figura obtenida de INDER, 2016.

La mayor parte de su historia está relacionada a Golfito, de igual manera al cantón de Osa, por estar ubicado cerca de este y, además, por ser considerado desde tiempo atrás como parte del territorio de la Península de Osa. Según el INDER en su Plan de Desarrollo Rural Territorial del Territorio Península de Osa 2017 – 2022, señala que:

El Territorio de la Península de Osa está conformado por tres distritos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: Puerto Jiménez perteneciente al cantón de Golfito, y Sierpe y Drake del cantón de Osa. La extensión total del Territorio es de 1.741,5 km², de los cuales Puerto Jiménez representa un 41% del cantón de Golfito y los distritos de Bahía Drake y Sierpe representan un 52.8% del cantón de Osa. (p. 15)

En cuanto a los aspectos económicos, el territorio de la Península de Osa se dedica a la agricultura, con la producción de arroz y palma aceitera principalmente, a la pesca artesanal y a las actividades ganaderas (Amador, Oficina Subregional Osa, 2016). Por lo que Puerto Jiménez también comparte algunas de las principales actividades económicas del territorio, como la agricultura, la ganadería y la pesca artesanal, así mismo, el comercio y turismo. De igual manera se considera necesaria la inversión en la diversificación económica y el potenciar aún más sus atractivos turísticos.

En lo que respecta a sus principales atractivos turísticos, se puede visitar el Parque Nacional Corcovado, siendo este el mayor atractivo, ya que es considerado internacionalmente como uno de los lugares con mayor diversidad biológica del mundo; la pesca deportiva del pez vela, paseos en bote, avistamiento de ballenas, cabalgatas, ciclismo ecológico y hermosas playas (Mi País Costa Rica.com, s.f., párr. 3). Es evidente que existe una gran variedad de actividades turísticas dentro del actual cantón, que pueden ser aprovechadas al máximo para un mayor desarrollo económico de sus comunidades.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan definiciones conceptuales referentes a la investigación para lograr una mayor comprensión del objeto de investigación y contextualizar. Según Daros (2002) “Análogamente, un marco teórico es lo que encuadra, contiene, ubica y hace relevante el sentido del problema. Una teoría, en cuanto permite describir, comprender, explicar e interpretar los problemas, les da a los mismos un marco” (p. 80). En relación con el marco teórico, es preciso indicar también que “Consiste en analizar y presentar las teorías que existen sobre el problema por investigar, también incluye los trabajos e investigaciones que existen y todos los antecedentes sobre lo que se va a desarrollar como investigación” (Zamorano, 2013, párr. 3).

Este apartado es donde se fundamenta la investigación, considerando lo expresado por los autores mencionados. Para ello en esta parte del estudio se abordaron conceptos como cadena de valor en el turismo, reactivación económica, PYMES, entorno interno y externo, estrategias empresariales, institucionalidad pública, acciones, percepción, gestión del riesgo operacional, crisis, entre otros términos fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Cadena de Valor en el Turismo

Para efectos de esta investigación se utiliza el concepto de cadena de valor en el turismo brindado por Mendoza Salazar (2019) quien lo define como “el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística” (p. 60). Este concepto se implementa porque, dentro del sector turístico, las empresas realizan diversas actividades y trabajan directa o indirectamente hacia un mismo objetivo, que es brindar una experiencia completa al turista antes y durante su estancia. Creando así una cadena de valor en el turismo.

Bertoncello (2002) menciona las diferentes actividades que implica el turismo, como lo es la alimentación, los viajes, el entretenimiento, el alojamiento, así como otros bienes y servicios provistos por agentes económicos (pp. 34-35). Como se ha indicado anteriormente, en este sector están involucradas empresas como agencias de viaje, restaurantes, hoteles, medios de transporte, tiendas de souvenirs, centros culturales y recreacionales, entre otras. Estas empresas en conjunto ofrecen servicios de calidad para el consumidor, en este caso, al turista.

Reactivación Económica

Para el contexto de esta investigación, es pertinente mencionar el concepto de reactivación económica. Según Pizarro (2020), la define como “un proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país o de un determinado lugar tome buenos rumbos después de haberse sumergido en una crisis que afecta a la mayoría de la población” (p. 52). Para que exista una reactivación económica se deben implementar diversas políticas que puedan guiar la economía a un repunte, relacionando esto particularmente con el sector turístico y las políticas públicas ejecutadas por el gobierno como respuesta a la crisis económica provocada por el COVID-19.

Otro aporte considerado es el de Vargas (2019), quien menciona que la reactivación sólo cobra sentido si se prevé a corto plazo y no como un proceso que se retrasa indefinidamente, esto se evidencia en la carencia de empleo digno de gran cantidad de personas, así como la acuciante situación fiscal que reclama una economía dinámica, sin esto, es probable que sea mucho más difícil y costoso (párr. 1). No cabe duda de que este sector es uno de los que poseen mayor influencia en la economía del país, por lo que la reactivación económica del mismo es crucial para el crecimiento económico a nivel nacional, pero esta debe planificarse a corto plazo para que tenga efectividad.

Pequeñas y Medianas Empresas

Dentro del país existen empresas o negocios que desarrollan sus actividades financieras en diversos sectores económicos, dentro de ellas están las Pequeñas y Medianas Empresas que según Cano (2023) “se trata de organizaciones con fines de lucro; sus operaciones son de menor escala que las industrias” (párr. 1). Estas forman parte importante del desarrollo económico costarricense al ser fuentes de empleo e incluso, la principal fuente de ingresos de muchas familias.

Además, existen algunas formas de identificar a las PYMES. Estas se caracterizan principalmente por estar fundadas y dirigidas por un núcleo familiar, otra forma es según su actividad empresarial, siendo industrial, comercial o de servicios; y también por el número de trabajadores que posee (Méndez et al., 2016, p. 6). Para efectos de esta investigación se considera el número de trabajadores como una forma de clasificarlas, las pequeñas empresas se componen de más de 6 y menos de 30 personas, y las medianas empresas de 31 a 100 personas (Ugalde, 2015, p. 33).

Entorno Interno

Para conceptualizar el entorno interno, se adopta la definición de Conexión ESAN (2016), el cual menciona que, “el ambiente interno de una organización lo constituyen todos los elementos o fuerzas internas que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc.” (párr. 1). En síntesis, el entorno interno son los factores que la empresa puede controlar de manera directa, como los colaboradores, su estructura organizacional, las políticas y prácticas internas, lo cual, en términos administrativos, se referiría a las fortalezas y debilidades del negocio.

En el contexto de esta investigación, se consideran como parte del entorno interno los procedimientos, estrategias y políticas internas implementadas por las PYMES durante la pandemia para mantener su operatividad y no verse afectada en su totalidad por la crisis económica, así como sus esfuerzos para conseguir una posible reactivación económica. Los empresarios deben mantener un adecuado control interno para aprovechar las fortalezas y corregir las áreas de mejora, lo cual es fundamental para el éxito y sostenibilidad de cualquier empresa.

Entorno Externo

En cuanto al concepto de entorno externo, Robbins y Coulter (2005) definen que, “se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño” (p. 64). Aunque las empresas no tienen control absoluto sobre este entorno, deben estar preparadas para enfrentar y mitigar los riesgos que puedan surgir como resultado de los cambios externos, como en este caso, la crisis económica causada por la pandemia. Por lo tanto, este entorno hace referencia a las oportunidades y las amenazas que pueden surgir para un negocio, ya sea para beneficiar o perjudicar respectivamente.

Para esta investigación, el entorno externo se considera en función de las políticas y acciones implementadas por el gobierno y las instituciones públicas para mitigar los efectos de la crisis económica en el sector turístico y propiciar la reactivación económica. Estas medidas se consideran oportunidades externas para las empresas.

Obstáculos de las Pequeñas y Medianas Empresas

Para esta investigación se consideran como obstáculos, las dificultades que han presentado las PYMES dedicadas a la actividad turística para afrontar la pandemia y reactivar su economía posteriormente. Las PYMES se desarrollan en condiciones que no suelen ser

favorables y pocas empresas sobreviven en el camino (Molina y Sánchez, 2016, p. 27). Los problemas se dan principalmente en áreas como la financiera, administrativa y política. No obstante, una crisis sanitaria representa un obstáculo significativo, ya que los desafíos para los empresarios en situaciones como estas, son de mucho cuidado. Estos deben cerciorarse de que las operaciones y las finanzas de la empresa continúen con normalidad, sin dejar de lado la seguridad de sus colaboradores y cumplir con las nuevas regulaciones que pueden afectar negativamente el negocio.

El cese de actividades debido a la pandemia, el cierre de fronteras, la adaptación del negocio a las medidas sanitarias impuestas por el gobierno, la falta de requisitos o formalización para optar por ayudas gubernamentales para el fortalecimiento de los negocios, la falta de formación o conocimiento administrativo para gestionar las situaciones de riesgo, entre otros, son algunos de los obstáculos que enfrentan visiblemente las pequeñas y medianas empresas del sector durante este periodo.

Estrategias Empresariales

Uno de los principales retos que enfrentan los emprendedores después de la pandemia es alcanzar la reactivación económica. Es probable que los empresarios requieran analizar y establecer nuevas estrategias en sus negocios, con el propósito de transformar y reinventar sus productos y/o servicios a medida que cambian las necesidades de los usuarios.

Matallana (2020) explica que tanto la tecnología como el comercio electrónico son herramientas que brindan a las empresas oportunidades para generar flujos de efectivo y proporcionar contenido innovador, así como entablar relaciones con los usuarios. Al mismo tiempo, la responsabilidad social empresarial no es una opción, sino una forma de operar de la empresa y el fortalecimiento de las relaciones con sus empleados, clientes, proveedores y la

sociedad en general. Además, se menciona que la logística es otro de los factores que cambian con el comercio electrónico, ya que se debe adaptar rápidamente a los cambios que se han presentado y de esta manera implementar mejoras, mientras que, en la cadena de suministros, las empresas tienen que diversificar sus proveedores para mitigar los riesgos en las operaciones (p. 13). Estos temas son puntos estratégicos que, si bien algunas de las empresas podrían no haber implementado anteriormente como parte de sus acciones generales, deberían actualmente considerarlo como referencia en el planteamiento de estrategias para afrontar los desafíos provocados por la pandemia, o bien, eventuales situaciones de crisis.

En relación con lo anterior, Gutiérrez (2020) señala en su informe para el Mercado de Valores de Costa Rica, la travesía hacia la recuperación no es sencilla. Afirma que se debe mantener un equilibrio entre contener el virus y la reapertura de la economía. Además, menciona que Costa Rica enfrenta una amenaza en su entorno global, pero si se logra gestionar de manera estratégica, es probable que surjan cambios estructurales que permitan evolucionar hacia un país que pueda brindar bienestar a sus habitantes, tanto a medio como a largo plazo (p. 3).

Considerando la información previamente presentada para este estudio, se consideran como estrategias empresariales a todas aquellas medidas que cada emprendedor tome para adaptar su negocio al estado de cambio ocasionado por la pandemia por COVID-19 y, con ello, lograr mantenerse vigente y alcanzar la reactivación económica.

Estas estrategias deben responder al tipo de producto y/o servicio que se ofrece, así como a la percepción del riesgo que se genere al momento de desarrollar la actividad. Además, la rapidez en la recuperación está marcada por la evolución de la demanda; en este sentido, las empresas deben considerar medidas para conseguir reactivar la demanda, así como replantear las

estrategias promocionales y de precios, por ejemplo, que logren ser lo suficientemente efectivas para asegurar la continuidad de sus operaciones.

Innovación

Mediante esta investigación se pretende conocer sobre algunas de las estrategias que han implementado las personas empresarias del sector turismo, para mitigar el impacto ocasionado por la pandemia y reactivar la economía en el sector turístico de los cantones en estudio.

La innovación forma parte de estas estrategias. Según Talin (2022) “es la aplicación práctica de ideas que dan lugar a diferentes tipos de nuevas ofertas, como productos, servicios, procesos y modelos de negocio, con la intención de mejorar o perturbar las aplicaciones existentes o crear nuevas soluciones” (párr. 2). Esta es crucial para todos los negocios, sin importar la etapa en la que se encuentren. Sin embargo, los negocios se enfrentan a cambios constantemente, los cuales pueden ser positivos y servir como impulsores de nuevas ideas, o negativos, como es en algunos casos la pandemia.

Para hacer frente a la crisis económica ocasionada por la pandemia, la innovación ha sido fundamental en las pequeñas y medianas empresas. Puesto que, en la actualidad, el innovar se ha vuelto una completa necesidad para las empresas, ya que estas deben buscar soluciones innovadoras ante los problemas para asegurar su futuro y que este no esté en riesgo (García, 2012, p. 2). Además, es importante saber aprovechar el conocimiento y los recursos internos y externos con los que cuenta la organización, para materializar dichas ideas innovadoras y analizar su viabilidad.

Han sido muchos los retos que se han presentado para el sector turístico durante la pandemia, por lo que para prevalecer, ha sido de vital importancia poner en marcha la estrategia de innovación, para recuperar la confianza de los turistas y de esta manera aumentar su demanda

(Deloitte, s.f., párr. 4). Por lo tanto, para la presente investigación y en el contexto de la PYMES turísticas de este estudio, la innovación se entiende como el proceso mediante el cual los emprendedores generan e introducen nuevas ideas, productos, servicios o procesos; o bien, la manera en la que mejoran estos aspectos. Con el objetivo de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y proporcionar soluciones para satisfacer la demanda de su público objetivo.

Institucionalidad Pública

En Costa Rica existen diversas instituciones, tanto públicas como privadas, que se encargan de mantener el orden público, crear condiciones favorables para las empresas y mejorar la competitividad del país en el sector turístico. Según lo señalado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2019) “El Sector Público es el conjunto total de las organizaciones públicas. Lo integran los Poderes de la República, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades, las empresas públicas y otros entes públicos no estatales” (párr. 1). Dentro de esta estructura, se incluyen instituciones que se encargan de áreas específicas como la educación, los derechos, la economía, la salud y la justicia; tomando acciones para satisfacer las necesidades de la población y demostrar así su importancia.

El desempeño económico de un país no depende solo del desempeño de los factores de producción, resulta necesario incluir al conjunto de instituciones públicas o privadas que brindan mayor certeza del intercambio y transacciones al menor costo posible y además definen el marco de restricciones legales para estos intercambios (Espino, 2001, párr. 4). Esto subraya la importancia del trabajo en conjunto y la colaboración, no solo entre los empresarios como factor de producción, sino también entre las empresas y la institucionalidad pública, de manera que logre trazar el camino a una efectiva gestión y supervisión de este sector económico.

Entre las principales instituciones del país vinculadas al turismo se encuentran: el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), los gobiernos locales, en este caso las municipalidades de cada uno de los cantones en estudio, sin dejar de lado las asociaciones comunales que también desempeñan un papel relevante. Por lo que, para los fines de este estudio, la institucionalidad pública se considera como el conjunto de instituciones de orden público, incluyendo las mencionadas anteriormente, el gobierno y otros pronunciamientos que influyen en la industria del turismo, ya sea de manera específica o general.

Acciones

El desarrollo del turismo ha creado relaciones entre los gobiernos locales junto con diversos actores involucrados o no en el sector turístico, para establecer políticas que influyen en el desarrollo socioeconómico y ambiental (Melara, 2009, p. 12). Si bien, el sector turístico se ve principalmente influenciado por la interacción de diversos actores, es necesario entonces, examinar las estrategias de acción implementadas desde la institucionalidad para la reactivación económica en la zona, con un enfoque particular en las PYMES turísticas, asegurando un acceso real al apoyo del sector público y privado para su fortalecimiento.

En esa misma línea, Arguedas (2019) señala que, para obtener resultados a corto plazo para una reactivación económica, es necesaria la participación de los actores, incentivando un ambiente realmente competitivo y con mayor facilidad de acceso a crédito productivo, regularizar el presupuesto de las instituciones públicas para mayor alcance en los proyectos de emprendimiento en apoyo a las PYMES (párr. 12). Esta perspectiva ofrece un entorno adecuado, con las condiciones necesarias para que se gestione la actividad turística en el proceso de reactivación económica en los cantones estudiados y nivel general. Se enfatiza que las acciones

implementadas por la institucionalidad deben tener un enfoque a corto plazo para lograr un impacto positivo y progresivo.

En el contexto de este estudio, el término “acciones” se refiere a las medidas adoptadas o implementadas por la institucionalidad pública, incluso por otros actores relevantes para el sector que buscan soluciones rápidas para mitigar los efectos negativos ocasionados por la pandemia y promover el desarrollo sostenible del sector, especialmente en los cantones estudiados.

Dentro de las acciones tomadas por el gobierno en respuesta a la pandemia, destacan las medidas en apoyo a las empresas con sus cargas sociales, fiscales o tributarias, de manera que estas continuaran con sus operaciones; además, las opciones de acceso al financiamiento del Sistema de Banca de Desarrollo (Heredia y Dini, 2021, p. 75). Es evidente que se ejecutaron medidas institucionales para proporcionar apoyo financiero al sector empresarial durante la pandemia, sin embargo, no se esclarece si estas acciones fueron efectivas o si realmente constituyeron una ayuda significativa y equitativa para estas empresas.

Percepción

Uno de los objetivos de la presente investigación es conocer la percepción de los empresarios del sector turístico, respecto al impacto que la pandemia tuvo en sus negocios y sobre las medidas implementadas por las instituciones para su reactivación económica. Para lograr esto, es necesario primeramente comprender el concepto de percepción.

Según Hernández (2017), la teoría de la percepción enseña la forma en la que dicha percepción no se obtiene solamente de los sentidos y del neo córtex, sino que también se logra percibir en diferentes sistemas de interpretación de la información, por lo que, el ser humano no percibe realmente lo que está ahí, sino lo que está programado para percibir. En pocas palabras, la

percepción es subjetiva. Un ejemplo de ello es la interpretación de imágenes según las experiencias personales (p. 5).

Dado este entendimiento del concepto de percepción y si bien este se explica de una manera técnica, es importante recalcar que el aspecto fundamental es que la percepción varía según las experiencias individuales. Para efectos de este estudio, esta se define como la forma en que los empresarios interpretan y experimentan las diversas vivencias durante el período estudiado, siendo que algunos percibieran el bienestar de su negocio de manera más favorable en comparación con otros.

Efectividad

Si bien es cierto, todas las acciones o estrategias implementadas tienen como fin impulsar la reactivación económica del sector turístico, estas necesitan ser evaluadas, o al menos asegurarse de que cada una tenga éxito. Según Páez (2020) la efectividad se define como “la capacidad de conseguir el efecto deseado en lo que se realiza” (párr. 1). Basándose en esta definición, en este estudio se conceptualiza la efectividad como la capacidad de las medidas desarrolladas y aplicadas para lograr resultados positivos en términos de permanencia, aumento de visitas, estabilidad económica, incremento de ingresos, entre otros.

Es crucial que exista congruencia entre la acción y el resultado. A pesar de las medidas implementadas por el Estado en respuesta a la crisis, con el objetivo de mantener los negocios en funcionamiento y aliviar las cargas financieras, muchas personas deben cerrar sus negocios y quedan desempleadas. No obstante, muchas empresas consiguen reinventarse o desarrollar nuevas ideas de negocio para mantenerse en operación y generar ingresos.

Gestión del Riesgo Operacional

El riesgo operacional forma parte de las variables presentes en esta investigación es por ello que es necesario definir los componentes de la misma. Primeramente, Herzer et al. (2002) señalan que, el riesgo en sí es la constante posibilidad de que ocurra un desastre, sea de cualquier tipo, que perjudiquen de alguna manera a una población o en este caso empresa, teniendo en cuenta que este se presenta cuando no se toman las acciones necesarias frente a los riesgos a los que se está expuesto (p. 5). Todas las empresas están expuestas al riesgo, y con la llegada de la pandemia y en consecuencia una crisis mundial, ha dejado de manera notoria la importancia de que las PYMES cuenten con un sistema adecuado para gestionarlo, además de la participación conjunta de actores públicos y privados que implementen planes de gestión con la comunidad empresarial.

Por otra parte, Pacheco (2009) define específicamente el riesgo operacional como “el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos” (p. 6). Por tanto, es claro que el riesgo puede ser por una causa interna, por ejemplo, en negligencias por parte de los colaboradores o en aspectos del sistema contable, así como también puede venir del entorno externo, como en este caso la pandemia, donde la empresa por sí sola no tiene completo control de las circunstancias.

Como parte de una buena gestión del riesgo operacional, las organizaciones deben analizar las características que tiene el nuevo entorno, de manera que logren adaptarse a los importantes cambios que influyen en sus actividades económicas. De igual manera, se considera que el Estado debe invertir mayoritariamente en la protección del sector turístico, ya que, si bien este es un gran impulsor de la economía costarricense, también es un sector muy volátil.

Crisis

Esta investigación surge a raíz de las repercusiones ocasionadas por la crisis del COVID-19 en el país, incluso luego de que se levantaran las restricciones en gran parte de las actividades económicas. El sector turístico ha sido uno de los más afectados, debido a que esta actividad es una de las principales fuentes de ingresos para la población a nivel nacional y, específicamente, en la región estudiada.

Para entender el concepto de crisis, es preciso definir su significado. Castro (s.f) explica que, la manera más genérica que podemos entender por crisis es la situación de dificultades más o menos graves. Así mismo, el término se llega a utilizar para mencionar una emergencia o desastre, tanto natural como provocado por el hombre. Además, se agrega que una crisis internacional es el cambio que genera una situación de dificultades que pueden lograr la desestabilización de la comunidad internacional y pueden ser provocados por conflictos armados, motivos económicos, catástrofes naturales o, en este caso, por una pandemia (pp. 2-3). Aunque las crisis suelen ser situaciones negativas, también pueden verse como oportunidades para la reinvención. Por ello, es necesario que las empresas busquen formas de innovar en sus productos o en la prestación de sus servicios, incluso en tiempos de crisis.

Por otro lado, es necesario considerar las perspectivas de diversos autores para una mejor comprensión de este término en el desarrollo de la investigación. En este sentido, Svampa (2016) hace mención de este como un remitente a una fractura entre el tiempo presente y las posibilidades que se arrojan en el futuro, cuando no se piensa en la continuidad, por lo que, las crisis suponen un manifiesto de agonía en determinadas cosmovisiones estructurantes, tanto de prácticas teóricas como experiencias históricas (p. 132). Por lo que, las crisis tienen la capacidad de provocar cambios fundamentales en la comprensión del mundo y en las prácticas, destacando

la necesidad de cuestionar las prácticas actuales y de explorar nuevas soluciones ante posibles transformaciones.

Otro concepto relevante proviene de Beinstein (2005), el cual define crisis como una turbulencia o perturbación importante del sistema social, más allá de su duración y extensión geográfica, puede llegar a poner en peligro la supervivencia y los mecanismos esenciales de reproducción. Agregando que, en otros casos se le permite al mismo reparar, desechar componentes y comportamientos nocivos e incorporar innovaciones salvadoras. Además, se entiende que las crisis llevan a la decadencia y luego al colapso, para luego llevar a la recomposición medianamente eficaz, sea este una supervivencia difícil o una crisis de crecimiento (párr. 10-12). Aunque la perspectiva de Beinstein puede parecer dura, subraya un aspecto crucial, que la crisis puede funcionar como un mecanismo de ajuste del sistema. A pesar de sus posibles beneficios, también puede tener efectos destructivos. En consecuencia, es posible concluir que una crisis impacta no solo el sistema económico, sino también el sistema social en su conjunto.

Basándose en los aportes de los autores anteriores, se observa que todos coinciden en que la crisis genera incertidumbre, lo que afecta tanto a las diferentes actividades cotidianas como a la credibilidad de las organizaciones y del país en sí, lo que requiere una toma de medidas urgentes. Por lo tanto, de acuerdo con este análisis, gran parte de las crisis son provocadas por eventos inevitables e inesperados, catalogados como catastróficos, que pueden impactar a la población, la estructura financiera e incluso la reputación empresarial.

Situaciones de Crisis.

En relación con el concepto mencionado anteriormente, es esencial definir las situaciones de crisis en el sector turismo. Según Ledhesma (2017), las situaciones de crisis están sujetas a

eventos que se pueden originar tanto dentro como fuera de la organización, como lo son los conflictos socio políticos, técnicos, desastres naturales, pandemias, entre otros (pp. 7-8). Esto evidencia que, al menos el sector turístico, se enfrenta constantemente a posibles situaciones de crisis, dado que sus efectos se pueden manifestar en cualquier momento. Por ello, implementar estrategias para enfrentar cualquier eventualidad debe ser considerado una prioridad para los negocios ubicados en los cantones del campo de estudio.

Herrero (1997) destaca la necesidad de contar con un plan de comunicación efectivo, así como estrategias de marketing preventivo que permita anticipar posibles situaciones de crisis y de esta manera las empresas puedan manejar situaciones impredecibles, con la intención de minimizar el impacto negativo en su reputación y en el flujo de turistas (pp. 5-6). Esto sugiere que las situaciones de crisis representan un riesgo significativo para el sector, ya que pueden ocasionar consecuencias negativas tanto a corto como a largo plazo. Los destinos turísticos pueden verse seriamente afectados por eventos inesperados, como desastres naturales o epidemias, lo que puede llevar a una disminución en la llegada de turistas y, por ende, a una reducción en los ingresos generados por dicha actividad económica.

Por esta razón es fundamental que los destinos turísticos desarrollen estrategias de gestión de crisis y estén preparados para enfrentar situaciones de emergencia y mitigar sus impactos (Rodríguez-Toubes Muñiz y Fraiz Brea, 2011). En consecuencia, la adecuada gestión del riesgo en este sector es crucial para garantizar la preparación y la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis. Por ello, las PYMES deben desarrollar planes de contingencia para reducir los impactos negativos que puedan afectar sus operaciones.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta una de las partes de mayor cuidado en la realización de este trabajo, la metodología de investigación. Con esta se pretende dar una descripción de los pasos por seguir o bien, detallar la manera en cómo se desarrolla. Primeramente, consta de los siguientes apartados: establecer el enfoque, el diseño y el alcance de la investigación que se adaptan mejor a este estudio; seguidamente, se determina la población de estudio, y se procede a seleccionar y describir las técnicas de recolección de información implementadas. Al finalizar este capítulo, se presenta la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de cada una de las variables de investigación previamente seleccionadas.

Enfoque de Investigación

En el proceso de investigación es necesario definir el tipo de enfoque. Para Otero (2018) “es necesario definir un método que nos permita dirigir los procesos de manera adecuada y eficiente para lograr resultados que permitan interpretar los fenómenos que nos preocupan” (p. 1). De manera que para lograr encaminar esta investigación hacia los resultados, se debe seleccionar uno de los tres enfoques que existen: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y el enfoque mixto.

En cuanto al enfoque cuantitativo, esta emplea la recolección de datos para probar si una teoría o hipótesis es correcta por medio de resultados que se reflejan de manera numérica o por medio de un análisis estadístico, y esta es mayormente utilizada en las ciencias exactas o naturales (Hernández et al., 2014, p. 4). Este es un enfoque más objetivo, ya que proporciona información estadísticamente confiable que, además, puede ser relativamente más fácil de entender por medio de un gráfico. Básicamente, analiza elementos que pueden ser medidos o cuantificados.

En lo que respecta al enfoque cualitativo, al contrario de la anterior, la investigación con enfoque cualitativo abarca elementos que no se basan en medidas numéricas o cuantificables. En

este se usa la recolección y análisis de datos para llegar a conocer de manera más profunda cómo suceden los hechos, lo que permite resolver un problema y en el que además se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández et al., 2014, p. 7). Por esta razón, dentro de las principales técnicas para recolectar la información, utilizadas en este enfoque, está la revisión de documentos y la observación.

Para esta investigación se emplea un enfoque de carácter mixto, que combina el enfoque cuantitativo con el cualitativo. Como bien indica Mendoza (2006) el empleo de ambos enfoques en una investigación puede ayudar a corregir los sesgos que se presentan en cada uno (p. 4). Lo cual hace que los resultados de dicho estudio tengan más exactitud, veracidad y un mayor entendimiento en relación con el problema de estudio.

El enfoque mixto se basa en la mezcla de los dos anteriores, permitiendo un estudio en la investigación más amplio y con más fuentes de recolección de información, este tipo de enfoque es aquel que recolecta la información, la analiza y posteriormente vincula los datos cualitativos y cuantitativos en una investigación, permitiendo que esta mezcla de enfoques recolecte información que permita responder a diversas preguntas de la investigación. Por ende, esta investigación se llevará a cabo mediante un enfoque mixto, esto al combinar los aspectos propios del estudio cualitativo y cuantitativo, como lo son las técnicas de recolección de información y el análisis de datos (Muñoz Razo, 2011, p. 22).

Este estudio analiza aspectos cualitativos, como las afectaciones ocasionadas por la pandemia, las estrategias o acciones implementadas por las PYMES y la institucionalidad pública para la reactivación económica del sector turístico, así como la percepción de los empresarios sobre esto. A todo esto, se le suma la necesidad de efectuar una revisión bibliográfica o

documental de los antecedentes relacionados con el tema y los cantones estudiados. Asimismo, se examinan aspectos cuantitativos respecto al impacto de las estrategias o acciones por medio de los resultados en la aplicación de los instrumentos, siendo estos reflejados en porcentajes numéricos y gráficos para una mayor comprensión a nivel general.

Diseño de Investigación

Seguidamente, esta investigación se desarrolla a partir del método de diseño mixto secuencial exploratorio, utilizando, a su vez, una de sus modalidades: la comparativa. En este diseño, primeramente, se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno y obtener una base inicial de datos. Luego, se recopilan y analizan datos cuantitativos como segunda etapa, obteniendo otra base de datos. Esta no se construye sobre los resultados de la primera, pero sí considera hallazgos previos. Ambos conjuntos de datos se integran para interpretar y elaborar el reporte del estudio. Dependiendo del objetivo, se puede priorizar lo cualitativo o lo cuantitativo, o bien darles el mismo peso a ambos; sin embargo, lo más frecuente es otorgar mayor énfasis a los datos cualitativos (Sampieri, et al, 2014, 552).

Como se menciona anteriormente, para esta investigación se combina un análisis cualitativo inicial, lo que permite explorar el problema mediante la teoría o una revisión bibliográfica para construir un marco teórico, con una etapa cuantitativa, a través de la aplicación de un cuestionario a las empresas seleccionadas, y confirmar los hallazgos mediante datos estadísticos.

Ambos enfoques tienen el mismo peso y se analizan por separado. Luego, se comparan ambos resultados. Así, el diseño asegura un análisis profundo y contextualizado del proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas en el periodo estudiado.

Alcance de la Investigación

El siguiente paso consiste en visualizar el alcance de esta investigación con la finalidad de abordar el problema planteado desde diferentes perspectivas, lo que además permitirá establecer límites conceptuales y metodológicos claros para el estudio. Dentro de los diferentes alcances que existen a continuación se presentan los implementados para este trabajo.

Exploratoria

Esta investigación tiene como problema central el desconocimiento de los procesos implementados por las PYMES turísticas de los cantones estudiados en el contexto de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Este problema carece de estudios previos que proporcionen información precisa al respecto, es por ello que esta investigación se clasifique como exploratoria.

Para una mayor comprensión de este alcance, se toma como referencia lo dicho por Hernández et al. (2014) quienes explican que este alcance de la investigación se hace con el objetivo de examinar un problema que es poco estudiado, existen muchas interrogantes al respecto o no se ha abordado antes, aclaran que sucede cuando se ha hecho el análisis previo análisis y no se ha encontrado información concluyente, e incluso también se puede dar cuando se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p. 79). En síntesis, este estudio se ajusta perfectamente con características propias de la investigación exploratoria, puesto que la información existente es muy vaga y los cantones estudiados carecen de estudios suficientes, como se expresó anteriormente.

Descriptivo

Esta investigación también se clasifica del tipo descriptiva y antes de especificar la razón, se contempla lo indicado por Hernández et al. (2014) acerca de los estudios descriptivos, estos

surgen para especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier fenómeno que se realice, en estos solo se busca recolectar información sobre las variables y conceptos de la investigación, sin embargo, no pretende indicar cómo se relacionan (p.92). En este caso, se describe el proceso de reactivación de las PYMES ubicadas en los cantones mencionados, así como sus particularidades o características. Por lo que, de acuerdo con la definición proporcionada, este alcance se ajusta a la categoría de investigación descriptiva.

Documental

En relación con los alcances de la investigación que se adaptan a este estudio, se toma en cuenta también el tipo documental. Este permite indagar toda clase de documentos, tanto físicos como digitales, así como información proveniente de investigaciones realizadas por instituciones que se dedican al estudio constante del avance de la pandemia, así como del turismo, con la intención de generar un análisis de los datos recolectados de dichas instituciones.

De acuerdo con Bernal et al. (2015), la investigación documental se realiza principalmente mediante la indagación de diferentes documentos, esto a través de la identificación, selección y organización para la ampliación y profundización del tema a abordar, así mismo, este tipo de investigación se caracteriza por el rigor metodológico a la hora de seguir el proceso investigativo (p. 109). Por lo tanto, es necesario clasificar este estudio de tipo documental, ya que sin esta metodología no sería posible el desarrollo, ya que representa la primera fuente de información utilizada.

Aplicada

Una investigación se clasifica como aplicada según su finalidad. En DuocUC (2022) se señala que “la investigación aplicada tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su

aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico” (párr. 3). En este tipo de alcance, es más relevante ayudar a encontrar soluciones al problema que el conocimiento teórico que se aporta. Además, este trabajo se clasifica de esta manera también porque tiene el propósito de elaborar un manual para el sistema de gestión del riesgo operacional, dirigido principalmente a las PYMES turísticas, con el propósito de ayudar en el manejo de eventuales crisis futuras.

Población

En este apartado se presenta la información referente a la población en estudio, definida según Arias et al. (2016) como un conjunto definido, limitado y accesible, ya sea de individuos u objetos, que cumplen con una serie de características en común y que además sirven para ser estudiados, ya que comparten un determinado tiempo y espacio (pp. 202-203). El éxito de un trabajo investigativo depende de una clara definición y caracterización de la misma, basadas en el planteamiento del problema. Así mismo, las conclusiones de la investigación se fundamentan en los resultados que se obtienen de dicha población de estudio, por lo que es crucial definirla de manera precisa.

La población en estudio está compuesta por 104 empresas ubicadas en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez, las cuales cuentan con el reconocimiento de declaratoria turística otorgado por el Instituto Costarricense de Turismo. Esta población incluye empresas de hospedajes, agencias de tour, agencias de viajes, renta car, actividades recreativas, entre otras. Para obtener esta certificación, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por el ICT, de acuerdo con la actividad que realizan.

El hecho de que estas empresas cuenten con esta declaratoria, permite deducir que han estado operando durante varios años, están formalizadas y son potenciales candidatas para recibir apoyo de instituciones gubernamentales relacionadas con el turismo.

Además, estas empresas deben clasificarse como pequeñas o medianas, basándose en los criterios establecidos por instituciones como la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), que según el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG, s.f.), indica la respectiva cantidad de trabajadores que debe tener cada empresa para obtener una categoría, por lo que, si una empresa tiene entre seis a treinta trabajadores, se considera una pequeña y de 31 a 100 trabajadores, se clasifica como mediana empresa.

A continuación, en la tabla 4 se presenta la cantidad de PYMES con declaratoria turística correspondiente a cada cantón de estudio.

Tabla 4

Cantidad de PYMES en los cantones de estudio

Cantón	Cantidad de PYMES
Buenos Aires	5
Corredores	4
Coto Brus	6
Golfito	15
Osa	54
Puerto Jiménez	20
Total	104

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en el documento “Empresas con declaratoria turística 2023”.

En total, la población inicial es de 104 empresas. Sin embargo, es necesario verificar su clasificación, tal como se ha mencionado anteriormente, ya que para este estudio se consideran únicamente las pequeñas y medianas empresas. Esto se confirma mediante el instrumento de recolección de información, que permite identificar y procesar específicamente los datos de estas empresas.

Durante el trabajo de campo, se trata de contactar a las 104 empresas que forman parte de la población inicial para la aplicación del instrumento de recolección de datos. A pesar de los esfuerzos persistentes, únicamente se logra obtener un total de 65 respuestas. De las cuales, solo 32 empresas cumplen con las características especificadas anteriormente y son consideradas para el estudio. De las empresas restantes, 33 se clasifican como micro o grandes empresas y, por lo tanto, no cumplen con los criterios de inclusión del estudio. Además, 39 empresas no proporcionan respuesta alguna, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Población de estudio

Detalle	Total
Población original	104
(-) Microempresas	32
(-) Grandes empresas	1

(=) Población de estudio	71
(-) No contestaron	39
<hr/>	
(=) Respuestas efectivas	32
<hr/>	

Nota: Elaboración propia basada en la recolección de datos realizada durante el trabajo de campo.

Diseño Muestral

Con el objetivo de realizar una investigación integral que proporcione información más completa y precisa sobre el tema de estudio, se opta por utilizar el censo como herramienta de recopilación de datos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), se define como operaciones estadísticas complejas y muy importantes para un país, ya que su objetivo principal es brindar información detallada respecto a las características de la población y que al ser un estudio de toda la población, se puede obtener información a niveles geográficos pequeños, lo cual permite planificar estratégicamente (párr. 1-2). Por lo tanto, el censo, si se emplea adecuadamente, puede arrojar resultados valiosos para desarrollar estrategias de manera más detallada y que se alineen con las realidades de la población estudiada.

Otro aporte importante acerca de los censos es el de las Naciones Unidas (2008), que señala lo siguiente:

Como los datos del censo pueden calcularse en relación con cualquier unidad geográfica, es posible ofrecer las estadísticas necesarias de forma considerablemente flexible. Esta versatilidad del censo tiene un valor incalculable para el uso del sector privado con destino a aplicaciones como la planificación de la actividad empresarial y los análisis de mercado. (p. 6)

Con base en esta información, se puede concluir que el censo es útil tanto para las instituciones públicas como para las privadas. En particular, la realización de un censo a las PYMES turísticas de la Región Brunca resulta valioso, ya que es una región poco estudiada o en la que las muestras disponibles no son completamente representativas de la población. Conocer el proceso de reactivación económica de estas empresas turísticas proporciona información valiosa para su desarrollo y planificación estratégica.

También, hay que tener en cuenta que la población de estudio está conformada por cantidades diferentes de PYMES en cada uno de los cantones. Por lo tanto, aplicar un censo resulta conveniente, considerando que algunos tienen pocas empresas y otros tienen muchas más. En este estudio, se utiliza el total de la población globalmente, en lugar de una muestra representativa de cada cantón, como se realiza en otros tipos de estudios.

Dadas las circunstancias del estudio, se recibe un total de 65 respuestas al cuestionario, de las cuales únicamente 32 son respuestas efectivas, ya que son pequeñas o medianas empresas. Por otra parte, se obtiene un total de 33 respuestas correspondientes a micro y grandes empresas, por lo que, no aplican en el estudio. En algunos casos, los responsables de las empresas se niegan a completar el cuestionario por diversos motivos, como limitaciones de tiempo o inseguridad respecto a proporcionar la información solicitada.

Además, cabe indicar que se realiza un exhaustivo trabajo de campo para intentar obtener la mayor cantidad de respuestas posibles a través de diferentes medios, inicialmente por correo electrónico, luego por llamadas telefónicas, seguidas de mensajes por redes sociales y WhatsApp, y finalmente, mediante visitas personales a negocios que no se logran contactar a los métodos anteriores. A pesar de estos esfuerzos, algunas empresas visitadas también se oponen a responder, y una de ellas se encuentra clausurada por la municipalidad. Debido a factores como el tiempo, la

distancia y el presupuesto, se desiste de visitar los negocios ubicados en comunidades mucho más distantes.

En consecuencia, se procede a aplicar el muestreo por conveniencia, utilizando la información recolectada de las 32 respuestas obtenidas.

El muestreo por conveniencia, como se menciona, consiste en seleccionar para la muestra aquellos individuos que están más al alcance. Este método permite que la recolección de datos sea más económica, eficiente y efectiva, especialmente cuando el investigador enfrenta poblaciones relativamente pequeñas, como la analizada en este estudio.

Cabe señalar que el muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico, lo que significa que no todos los elementos del estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra.

Al respecto, Pérez expone lo siguiente:

Suele ser práctica habitual para la obtención de información de una población sobre la base de una muestra el intentar recabar la información muestra, sin mucho gasto preguntando a unidades informantes expertas en ese determinado campo de investigación del que se ocupa la encuesta. Sin duda esos expertos tendrán opiniones diferentes, y no hay ningún método objetivo para diferenciar entre las mismas ni para medir su grado de error. Es la persona que selecciona la muestra la que procura que esta sea representativa, dependiendo tal representatividad de su intención u opinión, con lo que la evaluación de la representatividad es subjetiva. Este tipo de muestreo se conoce con el nombre de muestreo intencional u opinático. Evidentemente en este procedimiento de muestreo no se produce una selección aleatoria de las muestras, limitándose el muestreo a unidades que parecen ser representativas de la población que se considera. Se obtiene información

sobre esas unidades y con base en la misma se hacen estimaciones sobre las características de la población. (2010, p. 43)

Fuentes de información

Toda investigación requiere información confiable, por lo tanto, la procedencia de los datos es un aspecto relevante al momento de realizar un estudio. Según Cabrera (2010) “se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (p. 2). Estas fuentes resultan ser recursos indispensables para adquirir información general o específica sobre el problema en cuestión. Además, existen diferentes fuentes de información, las cuales están clasificadas dependiendo del nivel de búsqueda como: primarias, secundarias o terciarias (Maranto y González, 2015, p. 2). En este contexto, se procede a presentar las fuentes utilizadas para esta investigación.

Fuentes Primarias

Según Hernández et al. (2014), las fuentes primarias se describen como la proporción de datos de primera mano, pues son documentos que integran resultados de los estudios correspondientes.

A continuación, se presentan las fuentes primarias utilizadas para la presente investigación.

- Empresarios, Administradores o encargados de pequeñas y medianas empresas del sector turístico, ubicadas en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez.
- Información proporcionada por las municipalidades de los cantones respecto a las empresas turísticas presentes en cada cantón.

- Organizaciones del sector turístico ubicadas en los cantones antes mencionados, como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

Fuentes Secundarias

Como base teórica para esta investigación, se utilizan fuentes secundarias, que en este caso se refieren a estudios realizados por otros investigadores que son relevantes para la investigación actual. Según Miranda y Z'Acosta (2008), estas fuentes contienen información primera que ha sido sintetizada y reorganizada, además indican que parten de datos pre elaborados obtenidos de internet, estadísticas, bases de datos, entre otros (p. 2). Por lo tanto, estas fuentes resultan ser muy valiosas para la investigación, ya que proporcionan datos relevantes y concisos sobre el tema de estudio.

Considerando lo anterior, las principales fuentes de información secundarias utilizadas en este estudio son las siguientes.

- Investigaciones y estudios previos, como artículos científicos, revistas, bases de datos y demás información referente al sector turismo, durante y posterior al periodo de pandemia por Covid-19.
- Información publicada o proporcionada por instituciones como el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Instituto Costarricense de Turismo y el Instituto de Desarrollo Rural, entre otros. En este caso es importante destacar la información obtenida sobre las empresas con Declaratoria Turística presentes en los cantones de estudio, suministrada por el ICT.
- Información de organizaciones internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Instrumentos de Recolección de Datos

Otro paso importante en el desarrollo de este trabajo es definir el método o instrumento para la recolección de datos. Según Hernández y Duana (2020), existen varios instrumentos que son utilizados en los diversos tipos de investigaciones, sean cualitativas, cuantitativas o mixtas, los cuales son procedimientos que facilitan al investigador el obtener la información requerida y que esta sea de manera confiable, válida y objetiva, esto para lograr resolver la interrogante de investigación planteada (p. 52). En este caso, la información se recolecta inicialmente mediante un análisis documental, seguido de la aplicación de un cuestionario como herramienta de recolección de datos a los propietarios, administradores o encargados de las PYMES que constituyen la población de estudio.

Análisis Documental

En este estudio se implementa el análisis documental con el propósito de ampliar el conocimiento sobre el tema en investigación. Este se realiza a través de documentos como artículos, revistas, publicaciones e investigaciones, tanto impresas como digitales. Según Useche et. al (2019), este consiste en explorar documentación escrita que se haya elaborado anteriormente sobre un tema, y se utiliza para seleccionar y obtener información desde el punto de vista de otros investigadores, que ayuda a corroborar datos, tener un mayor conocimiento del tema y así realizar un análisis más detallado y crítico (p. 48).

Se reúne información sobre el turismo como actividad económica y sobre el impacto de la pandemia de COVID-19. Dado el alcance global de la pandemia, se identifican documentos que reflejan su efecto en el sector turístico y el proceso de recuperación. También de manera más específica y limitada, se recopilan datos sobre las PYMES y los cantones en estudio, incluyendo

aportes de diversas instituciones y entidades gubernamentales que enriquecen el proceso de investigación.

Cuestionario

Mediante el cuestionario se busca obtener datos relevantes a través de preguntas dirigidas a los empresarios o encargados de las PYMES turísticas en los cantones estudiados. De acuerdo con Aigner (2005), “el cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados” (p. 6). Por lo tanto, este instrumento constituye un elemento esencial para esta investigación, pues permite obtener información precisa y veraz sobre las variables de estudio.

Se emplea este cuestionario con preguntas dicotómicas para conocer la opinión o percepción de los empresarios respecto al proceso de reactivación económica de manera concreta. Se elabora usando Google Forms y se envía a las PYMES por correo electrónico o mediante la aplicación de mensajería WhatsApp y se compone de un total de 22 preguntas, divididas en seis módulos que representan las variables de estudio (ver anexo 1).

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de Variables

A continuación, se presenta la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de cada una de las variables desarrolladas en esta investigación.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Entorno Interno

Para conceptualizar la variable del entorno interno, se considera el aporte de varios autores para obtener un enfoque más completo. De acuerdo con Sáez et al. (2006), “el entorno interno incluye el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial” (p. 2.5). Por lo tanto, el entorno interno empresarial es un aspecto clave para el éxito corporativo.

El entorno interno abarca diversos aspectos de una organización. Velásquez et al. (2010) señalan que estas son todas aquellas oportunidades de mejoramiento productivo formando parte de elementos estratégicos, debido a que las acciones es fundamental diseñarlas acorde a la premisa de mejorar la productividad, porque se encuentran directamente relacionados (p. 4). En síntesis, es un aspecto crítico para una buena gestión empresarial; por lo tanto, es necesario analizar todos los factores presentes en una organización para diseñar estrategias que maximicen las oportunidades.

Para los efectos de esta investigación, se considera el entorno interno como todas las políticas y procedimientos implementados por los empresarios del sector turismo con el objetivo de mejorar su competitividad. Por otro lado, la operacionalización de esta variable se realiza mediante el análisis de indicadores como la existencia de políticas y procedimientos. En cuanto a la instrumentalización, esta se lleva a cabo a través de la aplicación del cuestionario a los empresarios del sector turismo, específicamente en el módulo dos, preguntas I1 y I2.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Entorno externo

En el entorno empresarial, diversos factores afectan a los emprendimientos de diferentes maneras. Uno de estos factores es el entorno externo. Velásquez et al. (2010) explican que el entorno externo son aquellos factores en los que la empresa no tiene control, es por ello que se necesita diseñar estrategias para enfrentar estas situaciones adversas y aprovechar oportunidades, para esto es necesario analizar los cambios que se producen en el entorno, alguno de los ejemplos de factores externos son regulaciones de gobierno, estabilidad y la sociedad como conjunto (p. 4). Como se ha mencionado, este se caracteriza por su falta de control total por parte de la empresa, lo que hace necesario un estudio constante de este entorno y su influencia en los negocios.

Aportando a lo anterior, Sáez et al. (2006) sostienen que analizar este entorno es fundamental para identificar de dónde provienen tanto las oportunidades como las amenazas a las que se enfrenta la empresa, por lo que la capacidad que posea la administración para analizar y predecir cómo van a influir los factores del entorno, es determinante para establecer estrategias acordes a las necesidades de las empresas (p. 2.3). Así, este entorno representa un reto para la administración empresarial, ya que de este surgen buenas oportunidades, así como grandes desafíos. Por lo tanto, es esencial monitorear continuamente el entorno en el que opera el emprendimiento para actuar rápidamente ante posibles cambios que puedan afectar sus actividades.

Para los efectos de este estudio, se considera el entorno externo como todos esos cambios que ocurren fuera de la empresa y que generan un impacto directo o indirecto en los negocios, transformándose en oportunidades o amenazas. La operacionalización de esta variable se realiza mediante el conocimiento de las políticas gubernamentales en materia de turismo. La instrumentalización se efectúa a través de las preguntas E1 y E2 del módulo tres del cuestionario aplicado para la recolección de información.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Estrategias Implementadas

Las estrategias son fundamentales para el éxito en la administración. En este contexto, los términos estrategia, plan y acción se consideran equivalentes. Para comprender mejor qué es una estrategia, se considera lo enunciado por Fernández (2012) quien señala que las estrategias son acciones planificadas por una organización para establecer y mantener sus ventajas competitivas, entendiéndose como ventaja competitiva al factor que diferencia a una empresa frente a sus competidores, por lo que le permite obtener rendimientos superiores en el tiempo (p. 2). Por lo

tanto, planificar y ejecutar estrategias eficaces es esencial para crear y mantener ventajas competitivas, que eventualmente se traducen en beneficios económicos para la empresa.

De acuerdo con Porter (2008), “el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente” (p. 2). Esto está relacionado con la innovación, que sin duda es una de las estrategias más relevantes para mantenerse en el mercado.

Para los fines de esta investigación, se conceptualiza esta variable como la planificación de actividades que establezcan una serie de acciones dirigidas a la creación de ventajas competitivas, lo que permite la reactivación económica y la permanencia en el mercado. Esta variable se operacionaliza mediante el indicador de estrategias implementadas. En cuanto a la instrumentación, se lleva a cabo mediante la recolección de datos directamente de los empresarios a través de las preguntas S1, S2 y S3 del cuestionario, específicamente en el módulo cuatro.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Acciones de la Institucionalidad

De acuerdo con Huenchuan (2001), “la institucionalidad pública tiene su origen en un acuerdo político de atender un problema en específico” (p. 6). Con base en esta definición, la institucionalidad puede entenderse como un conjunto de entidades que se desarrollan desde el seno gubernamental para garantizar la protección de la población ante situaciones que les vuelven vulnerables.

Además, Huenchuan (2016) señala que "las instituciones públicas son algo más que el rostro del Estado: son el marco social para la acción. Constituyen instrumentos fundamentales para la implementación nacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible" (p. 16).

En este contexto, la variable se define como las acciones llevadas a cabo por las diversas entidades gubernamentales, para proporcionar soluciones ante las situaciones de vulnerabilidad que enfrentan distintas regiones. En este caso, se relaciona con las medidas implementadas por el gobierno a través de distintas instituciones públicas y actores territoriales para mitigar los efectos negativos de la pandemia y fomentar la reactivación económica del sector turístico en los cantones estudiados.

Esta variable se operacionaliza mediante la descripción de las diferentes acciones implementadas por la institucionalidad para reactivar el turismo. La instrumentación se realiza mediante la revisión y el análisis bibliográfico.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Percepción de Los Empresarios

Para conceptualizar esta variable, es necesario comprender que “la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)” (Ovidio, 2004, p. 2). En esta investigación, el concepto de percepción se emplea para referirse a la manera en que las personas procesan la información desde el primer contacto hasta la obtención de conclusiones propias.

Específicamente, se entiende como la forma en que los empresarios valoran las acciones implementadas por las instituciones gubernamentales en pro de la reactivación económica del sector.

Esta variable se operacionaliza mediante los indicadores de conocimiento de las acciones, nivel de satisfacción de los empresarios con las acciones y nivel de satisfacción con las diferentes instituciones. La instrumentación se realiza mediante la aplicación del cuestionario para la

recolección de información, utilizando las preguntas P1, P2 y P3, respectivamente, del módulo cinco.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable de Gestión del Riesgo Operacional

Para conceptualizar esta variable, es necesario primero entender el concepto de gestión del riesgo. Según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (2022b), la gestión del riesgo se define como la “actuación de los poderes públicos frente a un riesgo en la que, teniendo en cuenta su determinación y otros factores, se sopesan las alternativas y se adoptan decisiones” (párr. 1). Por lo que, este concepto se refiere a las acciones tomadas para reducir el impacto de un riesgo.

Asimismo, Fernández (2008) define el concepto de riesgo operacional como la posibilidad de que una entidad pueda incurrir en pérdidas económicas como resultado de fallas en procesos internos, sistemas inadecuados o defectuosos, errores humanos e incluso por factores externos. A su vez el autor añade que una gestión efectiva del riesgo operativo implica aumento del valor, así como de la competitividad empresarial disminuyendo las pérdidas operativas (p. 132). Por lo tanto, el riesgo operacional es un factor crucial para el desempeño de una empresa, ya que, al estar en constante exposición como parte del entorno empresarial, es fundamental contar con una adecuada gestión del riesgo para mitigar su impacto.

Para los fines de esta investigación, esta variable se considera como las medidas o políticas que permiten identificar un riesgo y luego gestionarlo para minimizar o evitar su impacto negativo en la empresa. Esta variable se operacionaliza mediante los indicadores de factores de riesgo y políticas de gestión. Además, se instrumentaliza mediante la aplicación de las preguntas R1, R2 y R3 del módulo seis del cuestionario para la recolección de información.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se lleva a cabo el análisis e interpretación de la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios a las PYMES. Se presentan los resultados de las preguntas de cada módulo del cuestionario, que abarcan las variables de estudio. Estos resultados se analizan y representan estadísticamente mediante la creación de tablas, gráficos y cuadros, lo que permite una presentación comprensible y organizada del análisis. La interpretación se realiza con base en los conocimientos previos obtenidos a través del análisis documental, buscando establecer una relación entre estos conocimientos y los resultados del cuestionario.

La recolección y el análisis estadístico de los datos, se efectúan mediante el uso de la herramienta Google Forms, que facilitó la tabulación de la información mediante figuras y tablas. Esto permite presentar los aspectos sustanciales de la investigación y facilita su análisis e interpretación, contribuyendo a llegar a conclusiones que se ajustan a la información recopilada. Además, se realiza una síntesis de cada variable de acuerdo con los objetivos de la presente investigación académica, según los apartados que se detallan a continuación.

Para mejorar la interpretación de los datos, se detallan a continuación las escalas utilizadas en el instrumento aplicado a los empresarios del sector turismo en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez. Se miden las variables de entorno interno, entorno externo, estrategias implementadas, acciones de la institucionalidad, percepción de los empresarios y gestión del riesgo operacional en relación con la pandemia de COVID-19. Como resultado, se refuerzan los intervalos para obtener promedios, utilizando una escala del 1 al 5 basada en los resultados proporcionados por los empresarios.

Tabla 6*Base para la interpretación de las variables en estudio*

Escala					
Aspecto	1	2	3	4	5
Entorno Interno	No implementada	Poco Implementada	Neutral	Implementada	Muy implementada
Entorno Externo	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
Estrategias Implementadas	No implementada	Poco implementada	Neutral	Implementada	Muy implementada
	No implementada	Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Muy efectiva
Percepción de los empresarios	Nada	Poco	Neutral	Suficiente	Mucho
	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

Nota: Elaboración propia para el cuestionario aplicado a las PYMES del sector turismo en el 2023.

Para comprender los resultados, se empleó una escala Likert que incluye los valores del 1 al 5 según la Tabla 7, para esta investigación se confirmó el nivel de impacto en función a estos valores:

Tabla 7*Nivel de impacto*

Valores	Impacto
Menores a 2	Bajo

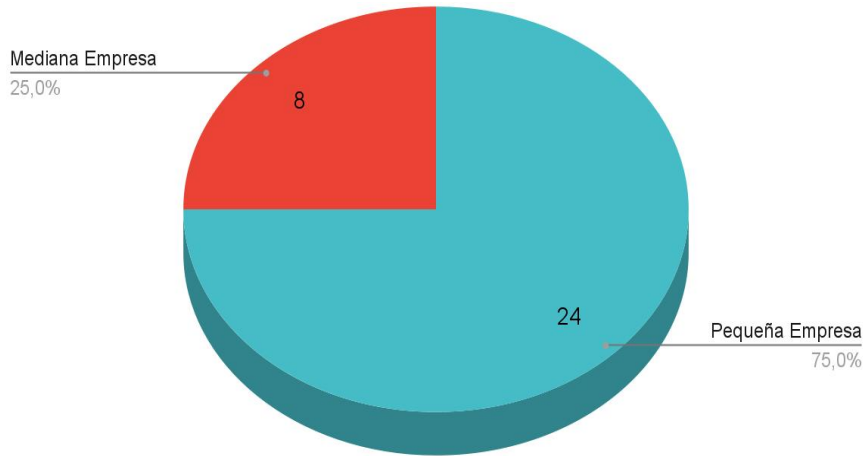
Entre 2 y menos de 3.5	Moderado
Entre 3.5 y 5	Alto/Muy alto

Nota: Elaboración propia.

Generalidades

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del primer módulo del cuestionario, el cual abarca aspectos generales sobre las PYMES y sus propietarios o encargados administrativos. El objetivo es obtener una visión más clara y específica del tipo de negocio estudiado. Se analizan aspectos como el nombre de la empresa, su ubicación, años de actividad, clasificación, los servicios que brinda, entre otros. Estos datos permiten una mejor interpretación de la demás información recopilada en el cuestionario.

Se obtuvieron 65 respuestas de empresas, de las cuales 32 cumplieron con los parámetros solicitados para el estudio, específicamente en cuanto al número de colaboradores necesarios para clasificarse como pequeña o mediana empresa. En la Figura 5 se presenta la distribución de tamaño de las empresas que cumplen con los criterios del estudio. Se evidencia claramente que la mayoría de las respuestas corresponden a negocios clasificados como pequeñas empresas. En resumen, 24 empresas se clasifican como pequeñas y 8 como medianas.

Figura 4*Distribución de PYMES por categorías*

Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De las empresas dedicadas a la actividad turística ubicadas en los diferentes cantones de estudio, se obtuvieron respuestas de todas las localidades, excepto del cantón de Corredores. Dado el perfil comercial de este cantón, este resultado era esperado. Sin embargo, la ausencia de respuestas no implica la inexistencia de empresas turísticas en dicha localidad, simplemente, estas no cumplen con las características del estudio.

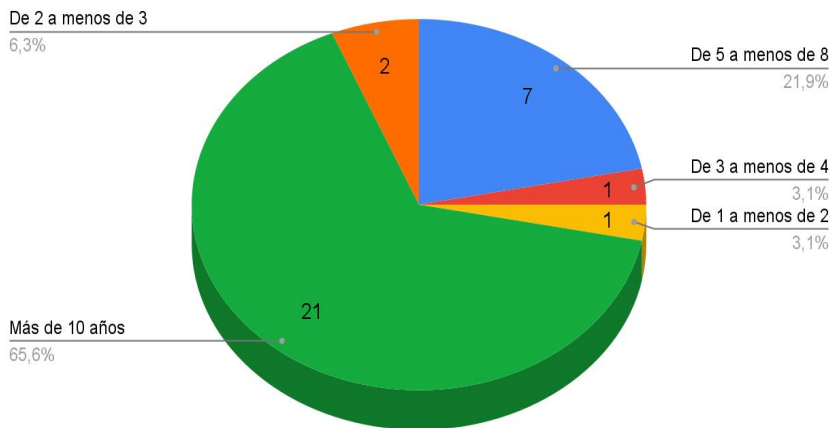
De manera similar a Corredores, se observa una situación comparable en la localidad de Buenos Aires. Al ser una zona predominantemente agrícola, la presencia de empresas turísticas se limita a microempresas. Es importante señalar que se obtuvo una respuesta de una empresa clasificada como PYME. A continuación, se detalla el número de respuestas de los otros cantones: 8 en Golfito, 2 en Coto Brus, 10 en Osa y 11 en Puerto Jiménez.

Otra generalidad relevante acerca de las empresas estudiadas es su antigüedad, que se considera un factor determinante en la reactivación económica del sector turístico. En la Figura 6

se presentan los años de operación de las empresas y se evidencia claramente que la mayoría de los encuestados son empresas con muchos años en el mercado.

Figura 5

Años de operación de PYMES



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

Como se muestra en la figura anterior, 21 de 32 empresas encuestadas tienen una trayectoria de más de 10 años en funcionamiento. Entre cinco y ocho años un total de siete empresas, mientras que, por debajo de este rango, solo se hallan cuatro empresas. Una empresa con muchos años en el mercado se considera valiosa por diversas razones: una de ellas es la experiencia adquirida en la industria. Además, esta indica la capacidad de adaptarse y evolucionar al ritmo cambiante del sector y del consumidor. En el sector turístico, la reinención es determinante para la permanencia. Bajo el contexto de la crisis provocada por la pandemia, este resultado demuestra una alta capacidad de resiliencia en estas empresas.

Al considerar los datos mencionados, surge otra interrogante importante relacionada con la rotación del personal administrativo en estas empresas durante los últimos cinco años. Los

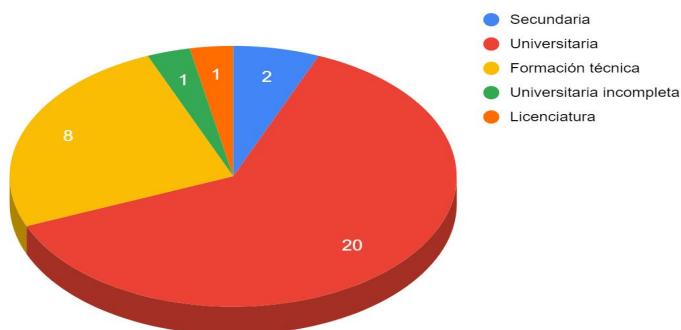
datos obtenidos son los siguientes: solo uno de 32 encuestados indica haber tenido más de tres administradores, tres informan haber tenido tres administradores, 13 señalan haber tenido dos administradores y 14 indican haber mantenido al mismo administrador durante los cinco años.

Este resultado se puede considerar de manera positiva, ya que refleja estabilidad laboral y retención del talento humano en estas empresas. Sin embargo, desde otra perspectiva, la baja rotación de personal administrativo puede deberse a un crecimiento empresarial limitado o estancamiento. No obstante, en el contexto actual, es posible que la baja rotación se deba a la estabilidad del negocio e incluso a que es administrado por los mismos propietarios.

Además, el estudio considera importante conocer el nivel de formación académica de la persona encargada de la administración. Las respuestas obtenidas indican que el mayor grado académico en 20 de 32 casos es el universitario, le siguen ocho respuestas con formación técnica, dos respuestas con educación secundaria, una respuesta con formación universitaria incompleta y una respuesta con una licenciatura en manejo de recursos naturales, sostenibilidad y paz. La figura 7 ilustra estos datos de manera gráfica.

Figura 6

Formación académica de administrativos



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

Con 20 respuestas de empresas que indican que sus administradores o encargados cuentan con un grado universitario completo, refleja que la educación superior proporciona los conocimientos base para enfrentar los desafíos económicos y estratégicos que presenta la recuperación y adaptación empresarial en el contexto post-pandemia, lo cual se puede considerar como una ventaja competitiva.

También, el hecho de que en ocho empresas se cuenta con formación técnica sugiere que el conocimiento especializado también es valioso para abordar problemas específicos y optimizar las operaciones. Aunado a esto, se destaca la respuesta adicional que destaca tener una licenciatura en manejo de recursos naturales, sostenibilidad y paz, lo cual evidencia la creciente importancia de la especialización en el sector turístico.

Además, de los encuestados, dos tienen educación secundaria y uno cuenta con formación universitaria incompleta. Estos datos indican una tendencia general hacia un mayor nivel de preparación académica. Esta tendencia es relevante, ya que la educación permite manejar mejor las situaciones de riesgo, adaptarse a las nuevas realidades del mercado, facilita la toma de decisiones informadas y brinda más posibilidades a las empresas de asegurar la estabilidad a largo plazo.

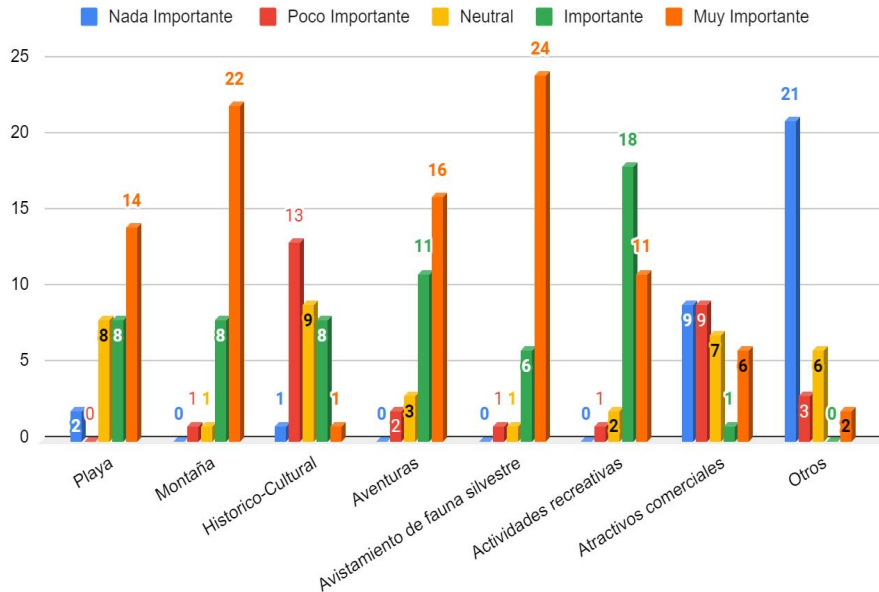
Por otra parte, con respecto al nivel de importancia de los diferentes atractivos turísticos para las empresas encuestadas, la mayoría considera que las playas son "muy importante" con 14 empresas de un total de 32; además, ocho encuestados las consideran "importantes". Asimismo, una cantidad igual de ocho encuestados las clasifica como "neutral" y un total de dos que las consideran como "nada importante". En cuanto a la opción de montaña, hay una tendencia marcada hacia lo "muy importante" con 22 respuestas y ocho como "importante", con muy pocas respuestas en categorías bajas de importancia.

Con respecto a la opción de histórico-cultural, la mayor parte de las respuestas se inclina hacia "poco importante" con 13 respuestas, seguido de "neutral" con nueve respuestas. Sin embargo, ocho encuestados consideran esta como "importante". Esto refleja un interés en los atractivos histórico-culturales por parte de las PYMES, aunque esta no esté dentro de las más importantes. Las valoraciones de aventura son mixtas, pero se destacan las categorías de "muy importante" con 16 respuestas e "importante" con 11, y solo un total de cinco encuestados las consideran "neutral" o "poco importante", indicando que muchas aprecian las actividades de aventura.

En cuanto al avistamiento de fauna silvestre, existe una tendencia a "muy importante" con 24 respuestas y seis empresas que la califican como "importante". Solo un total de dos encuestados las consideran como "neutral" o "poco importante". Este atractivo es el que tiene mayor importancia dentro de las PYMES encuestadas. Respecto a las actividades recreativas, esta es vista principalmente como "importante" con 18 respuestas y como "muy importante" con 11 respuestas, seguida por "neutral" con dos y "poco importante" con una respuesta únicamente.

La mayoría de las empresas considera a los atractivos comerciales como "poco importante" o "nada importante" con un total de 9 en cada una de estas opciones. Para siete empresas estos son "neutral", pero hay también opiniones positivas con las categorías de "importante" con una y "muy importante" con seis, lo que sugiere que siete PYMES tienen interés en estos atractivos, estas pueden ser las más cercanas a áreas de mayor comercio.

En la figura 8 se ilustra de manera más detallada, el nivel de importancia de los diferentes atractivos turísticos para estas empresas.

Figura 7*Importancia de atractivos turísticos*

Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

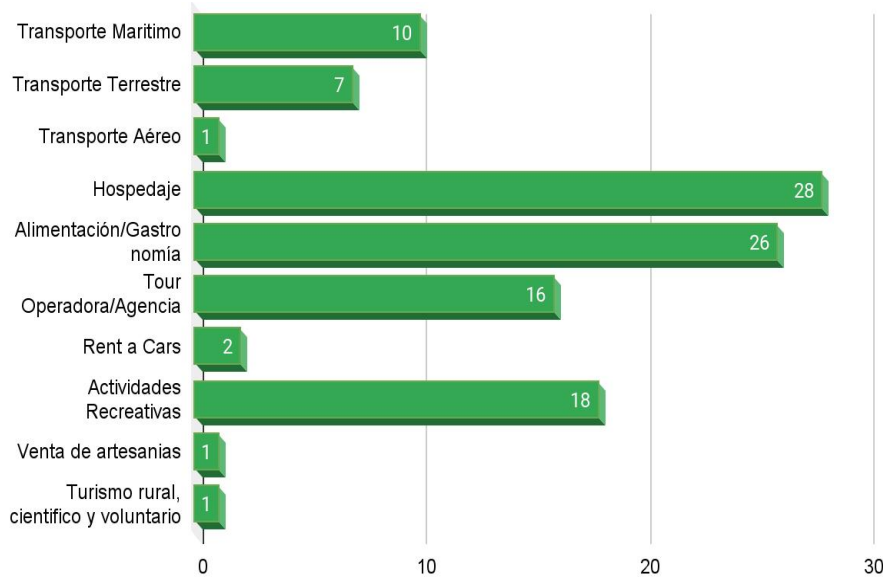
El gráfico anterior muestra que los atractivos turísticos de mayor importancia para los encuestados son el avistamiento de fauna silvestre, la montaña, la aventura, la playa, las actividades recreativas y los atractivos comerciales, en ese orden. Este hallazgo se debe a la ubicación geográfica de estas empresas, que se encuentran en regiones ricas en recursos naturales y que ofrecen una variedad de especies silvestres, creando un entorno favorable para diversas actividades recreativas. Además, sugiere que se deben impulsar los atractivos históricos y culturales, que también pueden aportar valor al sector, así como los atractivos comerciales, que tienen una mayor influencia en los cantones de Corredores y Golfito, deberían ser el eje principal de una estrategia turística.

Por otra parte, respecto a los servicios ofrecidos por los encuestados, los datos indican que solo dos empresas ofrecen un único servicio, mientras que las otras 30 han diversificado su oferta.

La diversificación de productos o servicios turísticos es clave para la continuidad de las operaciones y el desarrollo del negocio, constituyendo una de las principales ventajas competitivas en este sector altamente demandante. La figura 9 presenta los principales servicios ofrecidos.

Figura 8

Oferta de servicios turísticos



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

Como se observa en la figura anterior, la mayoría de los encuestados ofrece los servicios de hospedaje y alimentación, seguidos de cerca por los servicios de tour operadoras y los paquetes de actividades recreativas, que constituyen los principales servicios ofrecidos. Además, algunas empresas proporcionan servicios de transporte marítimo y terrestre. Aunque en menor cantidad, también se destacan servicios de transporte aéreo, alquiler de autos, venta de artesanías, y turismo rural, científico y voluntario.

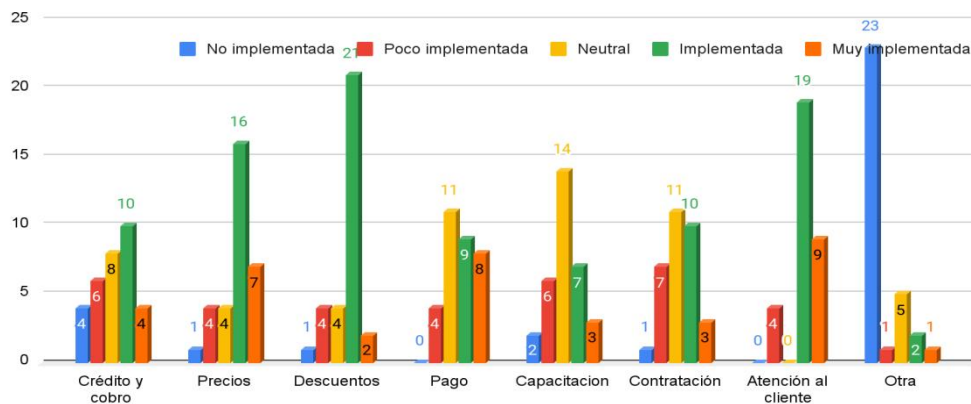
Asimismo, es importante señalar que 20 de los encuestados brindan servicios complementarios a través de alianzas estratégicas con otros emprendimientos locales. Este dato es significativo, ya que una de las lecciones aprendidas durante el periodo de pandemia es la necesidad de colaboración entre sectores. Las empresas turísticas, al trabajar en conjunto pueden apoyar más al desarrollo local y fortalecer tanto a los empresarios como a las comunidades en las que operan.

Entorno Interno

En este apartado del entorno interno, se analiza el enfoque hacia los procedimientos internos de las empresas. En un primer acercamiento, es fundamental determinar si los encuestados cuentan con políticas y/o procedimientos internos. En este caso, 27 de los 32 encuestados confirman que sí cuentan con políticas, mientras que solo cinco empresas no las tienen. La figura 10 presenta el grado de implementación de las diferentes políticas en las empresas.

Figura 9

Implementación de políticas y/o procedimientos



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De acuerdo con la información presentada, las principales políticas y procedimientos implementados por los emprendedores incluyen políticas de atención al cliente, descuentos y precios. Además, las políticas de pago, capacitación y contratación se han implementado de manera neutral. Estos datos son considerados favorables, ya que sugieren un panorama de operaciones eficientes e influyen significativamente en el crecimiento y éxito a largo plazo.

La capacidad de una empresa para aplicar políticas de crédito y cobro, por ejemplo, conlleva un manejo eficiente de las cuentas por pagar y, en consecuencia, contribuye a una buena liquidez. Por otro lado, que la atención al cliente sea la política principal implementada sugiere un enfoque en la excelencia del servicio, lo cual es fundamental en el sector turístico. La experiencia del cliente es clave, ya que los visitantes buscan momentos memorables y un buen servicio al cliente puede impactar significativamente en la percepción del visitante. Esto se refleja en la reputación de la empresa, las recomendaciones, la fidelización de clientes y otros aspectos cruciales.

En resumen, la implementación de diversas políticas y procedimientos es esencial para las empresas, ya que orienta su dirección, establece estándares, contribuye a la toma de decisiones informadas, mejora el posicionamiento y proporciona ventajas competitivas. En el contexto de la reactivación económica, estas políticas pueden acelerar el proceso y ofrecer orientación para superar el periodo post pandemia.

Entorno Externo

A continuación, se detallan algunas de las políticas públicas aplicadas por el gobierno para ofrecer alivio al sector empresarial y reactivar el turismo, según un análisis bibliográfico:

Flexibilización de Pagos: el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, emite un acuerdo de flexibilización para las entidades bancarias, el cual permite modificar las

condiciones de los créditos teniendo consideraciones a largo plazo para los deudores del sector turismo (Presidencia de la República, 2021, párr. 4).

La Directriz 083-H-MIDEPLAN dirigida a los bancos comerciales del Estado instando en la aplicación las siguientes medidas: utilización de avales y garantías para facilitar el acceso al crédito, moratorias en pagos crediticios, renegociación de condiciones crediticias, programas de beneficios crediticios a sectores específicos, entre otros (ICT, 2023, párr. 21).

Flexibilización Fiscal: Hacienda posibilita los trámites para suspensión de pagos de impuestos sobre la renta para las empresas que reflejen pérdidas en el año 2020. Además, se otorga una prórroga de dos años para los operadores de transporte turístico que hayan renovado permisos de funcionamiento en 2021, más una ampliación del número máximo de años de antigüedad de sus unidades. También, para obtener o renovar el permiso de funcionamiento, las PYMES turísticas pagan solamente 20 dólares y un 20% del costo del registro sanitario (Presidencia de la República, 2021, párr. 2, 3, 5).

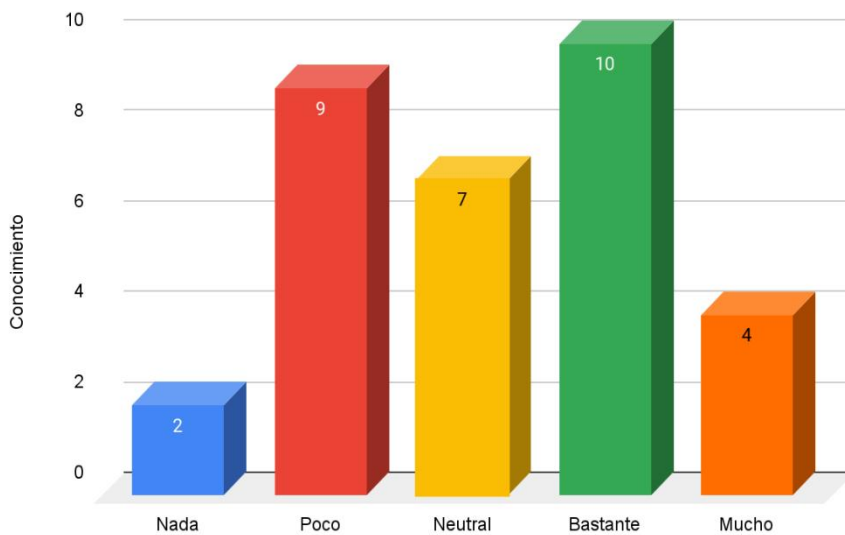
Flexibilización Laboral: una de las políticas que se pueden mencionar respectivamente al ámbito laboral es la de la Directriz 077-S-MTSS-MIDEPLAN que permite a los empleados públicos acumular jornadas laborales para disponer de un día libre a la semana. Además, de permitir el teletrabajo desde instalaciones turísticas adecuadas para tal fin (Presidencia de la República, 2021, párr. 17-18).

Flexibilización de Políticas Monetarias: el Estado ha tomado una serie de políticas monetarias para reactivar la economía, las cuales son aplicadas por el Banco Central, que en este caso, acuerda mantener la Tasa Política Monetaria de 0.75% anual, política que busca inyectar recursos a la economía mediante crédito para el sector productivo, con el fin de estimular el crecimiento económico en los próximos meses (Castro, 2021, párr. 1-7).

Antes de evaluar cuán beneficiosas consideran estas políticas los encuestados, es importante señalar que 11 de ellos indican tener poco o nada de conocimiento sobre las políticas gubernamentales, siete expresan un conocimiento neutral, y 14 afirman poseer bastante y mucho conocimiento, como se muestra en la figura 11.

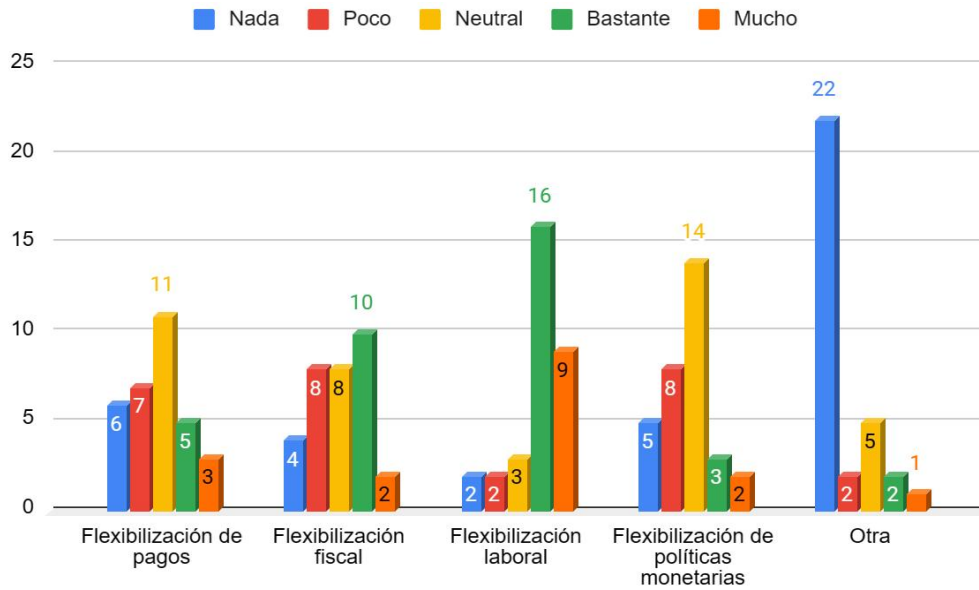
Figura 10

Conocimiento general de políticas públicas



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

En relación con las políticas públicas, también se pregunta a los encuestados sobre el nivel de beneficio que les proporcionaron las distintas políticas implementadas por el gobierno para el proceso de reactivación económica del sector turístico. Los datos obtenidos se presentan de manera gráfica en la figura 12.

Figura 11*Beneficio de políticas públicas para las PYMES*

Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

Como se aprecia en la figura anterior, la política de flexibilización laboral se destaca como la más beneficiosa en el proceso de reactivación económica, con 25 respuestas positivas. Esto refleja que esta política es crucial para mantener la operatividad de las PYMES y para su reactivación tras la pandemia. Permite a las PYMES adaptarse a un entorno cambiante, reducir costos y fomentar la innovación, contribuyendo así a una recuperación más rápida y efectiva.

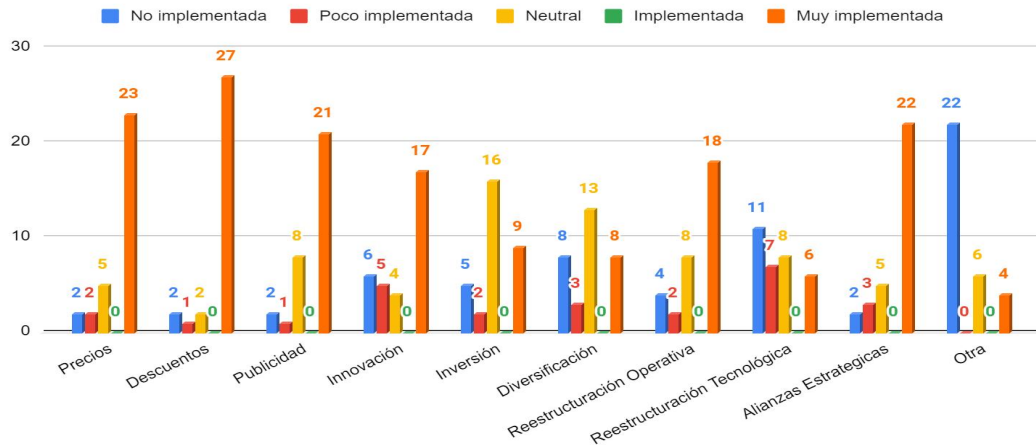
Le sigue la flexibilización fiscal que recibe 12 respuestas positivas. La mayoría de las respuestas se dividen entre "Bastante" con 10 y "Neutral" ocho, lo que sugiere que las PYMES la perciben como un beneficio moderado, aunque algunas la consideran irrelevante. En contraste, las políticas de flexibilización de pagos y las políticas monetarias generan respuestas de tendencia neutral. Esto indica que, aunque estas políticas han sido útiles para algunos, no han tenido un

impacto significativo para la mayoría, ya que la mayor parte de los encuestados no las consideran tan relevantes para la reactivación económica de sus negocios. Además, esto podría indicar que las PYMES enfrentan mayores dificultades con los pagos y el cumplimiento fiscal, a pesar de las políticas implementadas.

Este comportamiento puede deberse a la escasa información que los empresarios han recibido sobre estas políticas públicas. Por lo tanto, es de esperar que los empresarios mantengan una opinión neutral respecto a estas acciones por parte de los entes públicos.

Estrategias Implementadas

En este apartado, se destacan varias estrategias generales, como se muestra en la Figura 13, que ilustra la tendencia en la implementación de diferentes estrategias en las empresas encuestadas. Estrategias de precios, descuentos y alianzas estratégicas se utilizan de manera extensiva, con la mayoría de las empresas indicando que las han implementado. En contraste, estrategias como la reestructuración tecnológica y la diversificación, muestran que una gran cantidad de empresas las reporta como poco o nada implementadas.

Figura 12*Estrategias implementadas por las PYMES*

Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De acuerdo con la información presentada en la figura 13, las empresas turísticas muestran un alto grado de implementación en las estrategias relacionadas con el manejo de dinero, como los descuentos y la fijación de precios. Estas estrategias son cruciales, ya que atraen a los clientes potenciales al generar un impacto inmediato en su percepción, haciendo que los servicios ofrecidos sobresalgan entre la competencia.

Además, otra estrategia ampliamente utilizada por los empresarios es la publicidad en redes sociales y otros medios, así como las alianzas estratégicas. En este sentido, 22 de las 32 empresas encuestadas indican que estas opciones están altamente implementadas en el sector turístico. Las alianzas estratégicas, por ejemplo, permiten complementar los servicios ofrecidos, como se observa en las actividades recreativas que las tour operadoras proporcionan a los hoteles.

Por otro lado, las estrategias de reestructuración tecnológica y diversificación son las menos implementadas, como se observa en la figura 13. Esto puede deberse a la complejidad y

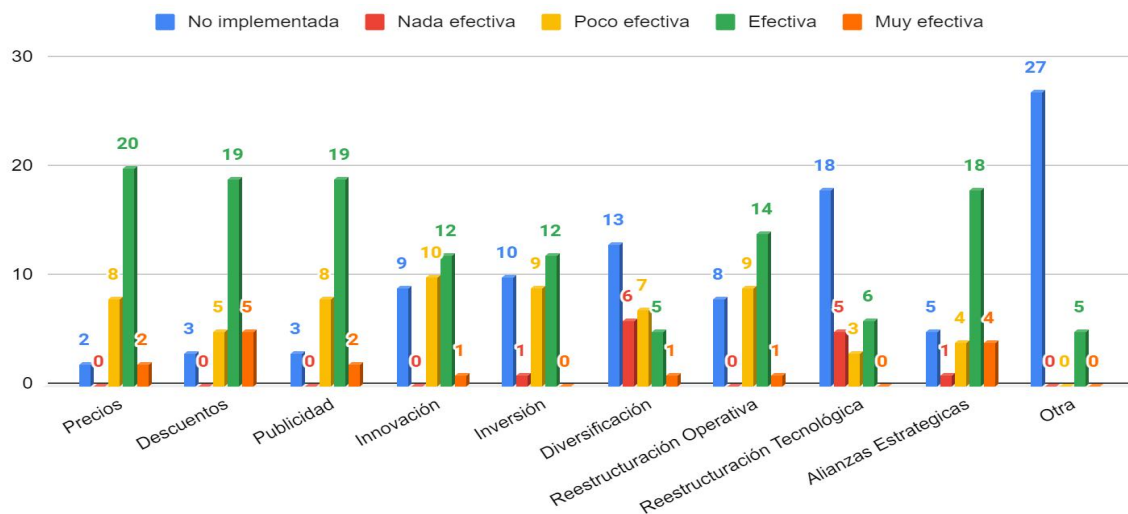
los altos costos asociados con su implementación, que resultan especialmente difíciles de afrontar para muchas PYMES en tiempos de pandemia. Además, estos cambios pueden implicar la inhabilitación temporal de los servicios, lo que añade una dificultad adicional para los negocios turísticos.

Grado de Efectividad de las Estrategias Implementadas

En este apartado, se indica el nivel de efectividad de las estrategias implementadas por los empresarios en sus negocios. Las empresas turísticas indican que las estrategias implementadas y con mayor grado de efectividad tienden a ser la de precios, descuentos, publicidad y las alianzas estratégicas, frente aquellas con tendencia a nada efectivas como la diversificación y la reestructuración tecnológica. Es importante mencionar que las estrategias de innovación, inversión y de reestructuración operativa también obtuvieron un resultado efectivo en su implementación.

Figura 13

Grado de efectividad de las estrategias implementadas



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De acuerdo con los datos presentados en la figura 14, se observa una estrecha relación con la información de la figura 13. En esta última, se muestra que gran parte de los empresarios que implementan las estrategias de precios y de descuentos, obtienen un resultado positivo, siendo las más efectivas, junto con la publicidad y las alianzas estratégicas. Estas destacan como métodos clave para atraer y retener clientes y que además pueden funcionar de manera complementaria. Por ejemplo, por medio de una campaña publicitaria se puede potenciar la efectividad de un descuento, atrayendo más clientes.

En cuanto a la innovación a pesar de tener 17 empresas que indican esta estrategia como “muy implementada”, solo 13 muestran un grado de efectividad positivo y 10 indican que es poco efectiva. Esto sugiere que no todas las empresas logran los resultados esperados con esta estrategia y aunque se esté aplicando, no se está realizando de manera óptima o no está alineada con las necesidades del mercado.

En la diversificación de las 32 empresas encuestadas, ocho marcan esta estrategia como muy implementada, pero solo cinco las clasifican como efectiva y una como muy efectiva. Además, siete empresas consideran que fue poco efectiva y seis como nada efectiva. Esto puede reflejar dudas sobre el impacto de esta estrategia. La diversificación puede no ser adecuada para todas las empresas. Aquellas que no obtienen resultados positivos deben explorar otras estrategias que se alineen mejor con sus capacidades y el contexto del mercado.

También, en cuanto al grado de efectividad de la reestructuración operativa, 14 la clasifican como efectiva y una como muy efectiva. Sin embargo, nueve empresas indican que es poco efectiva. Esto muestra que una cantidad significativa de las empresas que implementan esta estrategia, están obteniendo resultados positivos, pero otra parte no está satisfecha con los resultados. La diferencia entre las empresas que ven la reestructuración como efectiva y aquellas

que la consideran poco efectiva, sugiere que hay factores que influyen y que pueden variar entre las organizaciones. Esto puede incluir diferencias en la implementación, en los recursos disponibles o incluso en la cultura organizacional.

Asimismo, de las seis empresas que indican la estrategia de reestructuración tecnológica como muy implementada, también indican tener un resultado efectivo, pero, además, otras tres señalan que esta es poco efectiva. La diferencia en opiniones sugiere que, aunque algunas PYMES están obteniendo resultados positivos, otras no logran ver los beneficios de la implementación de esta, lo cual puede deberse a factores como la implementación inadecuada o falta de capacitación del personal.

En términos generales, la mayoría de las estrategias tienen resultados positivos. Las empresas deben ser proactivas en la revisión y mejora de sus estrategias, aprovechando tanto los éxitos como los fracasos para optimizar su enfoque. Esto permite que eventualmente se puedan implementar otras o mejorar la aplicación de las mismas. La colaboración y el aprendizaje entre empresas pueden ser herramientas valiosas para mejorar la efectividad de las estrategias implementadas.

Acciones de la Institucionalidad

En este apartado se presentan los resultados obtenidos sobre las acciones implementadas por las instituciones públicas y entes gubernamentales durante y después de la crisis, dirigidas a la reactivación económica en general y, de manera más específica, en el sector turístico. Esto se realiza mediante un análisis documental que permite identificar y describir dichas acciones, así como conocer la percepción de los encuestados respecto a su efectividad.

El Instituto Costarricense de Turismo, como uno de los entes más importantes encargados de la gestión y desarrollo del turismo en el país y en conjunto con el Poder Ejecutivo, la

Asamblea Legislativa, el sector bancario y privado, han creado diversas medidas o acciones por medio de la llamada “Hoja de Ruta”, enfocada en atender a corto plazo las consecuencias de la crisis, en un gran esfuerzo por la recuperación económica para su sector (ICT, 2023, párr. 1-2).

Así mismo, se detalla a continuación estas medidas o acciones articuladas por estas instituciones y entes gubernamentales presentes en la Hoja de Ruta del Instituto Costarricense de Turismo:

- **Medidas para ajustar la seguridad sanitaria al COVID-19:** creación de 16 protocolos sanitarios para la reapertura segura de la industria turística afectada por la pandemia.
- **Medidas para la promoción del turismo interno e internacional:** lanzamiento de la campaña “Vamos a Turistear” con ofertas especiales para el turista nacional y la promoción internacional pese al cierre de los aeropuertos, dada la importancia de mantenerse vigente en el mercado para recuperar las llegadas internacionales.
- **Medidas para la reapertura de las actividades turísticas nacionales:** se extiende el aforo de 100% en alojamientos, se levantan las restricciones vehiculares para incentivar los paseos y reactivar al sector de restaurantes, se autoriza el acceso a las playas durante toda la semana, además del funcionamiento de tours con actividades al aire libre, entre otros.
- **Medidas para la reapertura de fronteras:** apertura aérea, terrestre y marítima. Siendo una decisión crucial para recobrar la conexión aérea, la confianza de las aerolíneas, la de los viajeros y con ello reactivar el empleo.
- **Medidas para fortalecer la competitividad:** reducción en el precio del combustible para aviones. En beneficio de las empresas aéreas en busca de recuperar la conectividad aérea del país.

- **Readecuaciones crediticias:** dirigida a los bancos comerciales del Estado con el fin de dotar de liquidez a los hogares y empresas. Contemplando la disminución en las tasas de interés, extensión del plazo, prórrogas en el pago del principal y/o intereses por el tiempo que resulte necesario.
- **Capital de trabajo:** la banca pública puso a disposición 584.000 millones de colones para capital de trabajo y avales en el marco de la Estrategia de Recuperación Post COVID-19.
- **Fondo de avales y garantías:** se firma contrato de crédito por 300 millones de dólares que servirá de base para la creación del Fondo Nacional de Avales y Garantías, para la reactivación económica y el apoyo a los deudores afectados por la pandemia de la COVID-19.
- **Bono PYME-Proteger:** se trata de al menos 30 millones de dólares incluidos en el Contrato de Préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar el Programa Proteger Empleos e Ingresos de poblaciones vulnerables afectadas por Coronavirus, por 245 millones de dólares.
- **Ley de moratoria del IVA:** se exonera durante un año más aquellas empresas que cuentan con declaratoria turística, certificado de sostenibilidad turística, transporte de turismo y guías certificados que se encuentren al día con los requerimientos establecidos por el ICT. Esto permite mantener la competitividad de los precios para el próximo año, lo cual es clave en una situación de recuperación de una pandemia.
- **Fines de semana largos:** se aprueba una ley que traslada a lunes cuatro feriados que caen en fin de semana durante los años 2020 y 2021 para así apoyar al sector turismo.

Una vez expresadas las acciones que conlleva la Hoja de Ruta del ICT, se procede, en el siguiente apartado, a complementar esta información desde la percepción que tienen los empresarios, lo primero por consultar es si el emprendedor es conocedor de estas acciones o no y establecer, desde su percepción, si lograron ser efectivas para su modelo empresarial.

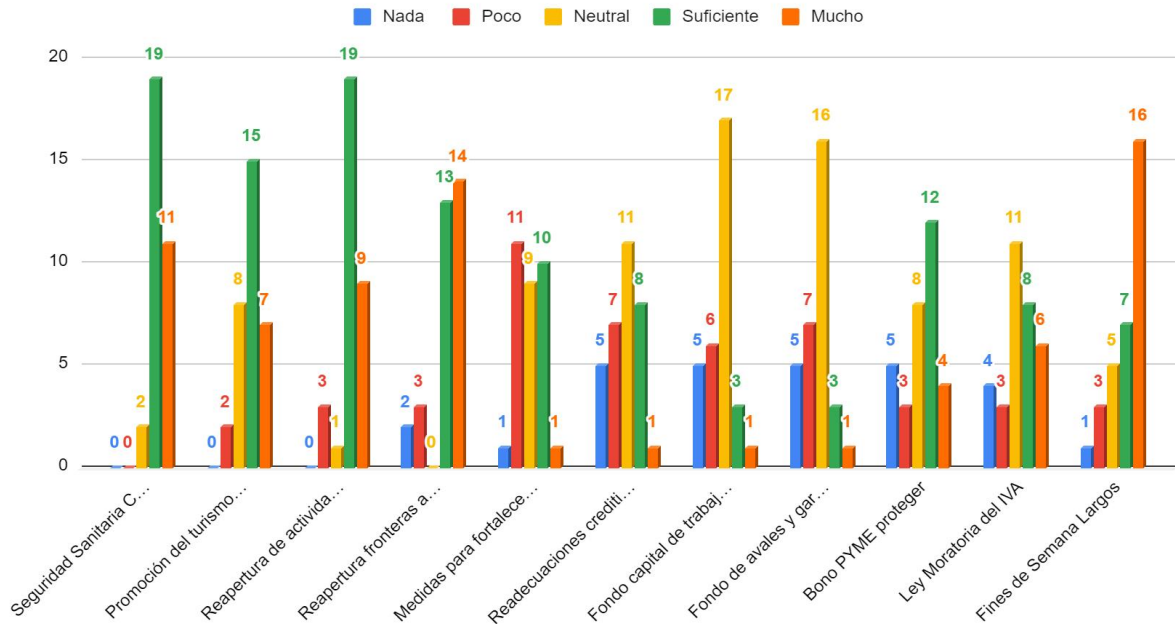
Una vez expuestas las acciones de la Hoja de Ruta del ICT, el siguiente apartado complementa esta información desde la perspectiva de las PYMES. Primero, se consulta si los empresarios están al tanto de estas acciones y, a partir de su percepción, si las consideran efectivas para sus negocios.

Percepción de los Empresarios

Este apartado presenta los resultados sobre la percepción de los empresarios del sector turístico en relación con las acciones implementadas por la institucionalidad pública, mencionadas anteriormente, para apoyar al sector ante el descenso de la actividad turística causado por la pandemia. De manera introductoria, se consulta por el grado de conocimiento de las acciones o medidas establecidas por los diferentes entes gubernamentales. Algunos indican conocer más ciertas acciones que otras.

Figura 14

Grado de conocimiento de las acciones implementadas por la institucionalidad pública



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

En la figura 15 se observa que las medidas de seguridad sanitaria frente al COVID-19, las acciones de promoción del turismo nacional e internacional, las estrategias para la reapertura de actividades turísticas, la apertura de fronteras y los fines de semana largos, son las más reconocidas por los empresarios. En contraste, la disponibilidad de fondos para capital de trabajo por parte de la banca pública y el fondo de avales y garantías tienden a mostrar un nivel de conocimiento neutral entre los encuestados.

Esto sugiere que los empresarios poseen un alto grado de conocimiento sobre las medidas prácticas que pueden utilizar en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, las medidas relacionadas con aspectos financieros, como la readecuación crediticia o la disponibilidad de

fondos para capital de trabajo, presentan un nivel de conocimiento moderado. Esta situación puede atribuirse a la complejidad que estas medidas implican, tanto para estar informados como para cumplir con los requisitos necesarios para su aplicación en los negocios.

En términos generales, las medidas de seguridad sanitaria y las estrategias de reapertura de actividades turísticas son fácilmente reconocidas por los empresarios. Esto indica que los emprendedores han estado en contacto directo con las directrices sanitarias y han adaptado sus operaciones para cumplir adecuadamente con los protocolos necesarios. Además, la identificación de los fines de semana largos se destaca como una estrategia clave para incentivar el turismo local, permitiendo aprovechar estos períodos para atraer turistas nacionales.

Por otro lado, la disponibilidad de fondos para capital de trabajo por parte de la banca pública, así como el fondo de avales y garantías, muestra una tendencia neutral. Esto puede indicar que, a pesar de la necesidad de apoyo financiero para la recuperación del sector, muchos empresarios no están completamente informados sobre estas acciones. Esta situación sugiere la existencia de una barrera en el acceso a recursos cruciales para facilitar la estabilidad de sus negocios. Por lo tanto, es necesario mejorar la comunicación y difusión de los programas de apoyo financiero disponibles para las PYMES, lo cual es fundamental para potenciar la reactivación económica en el sector turístico.

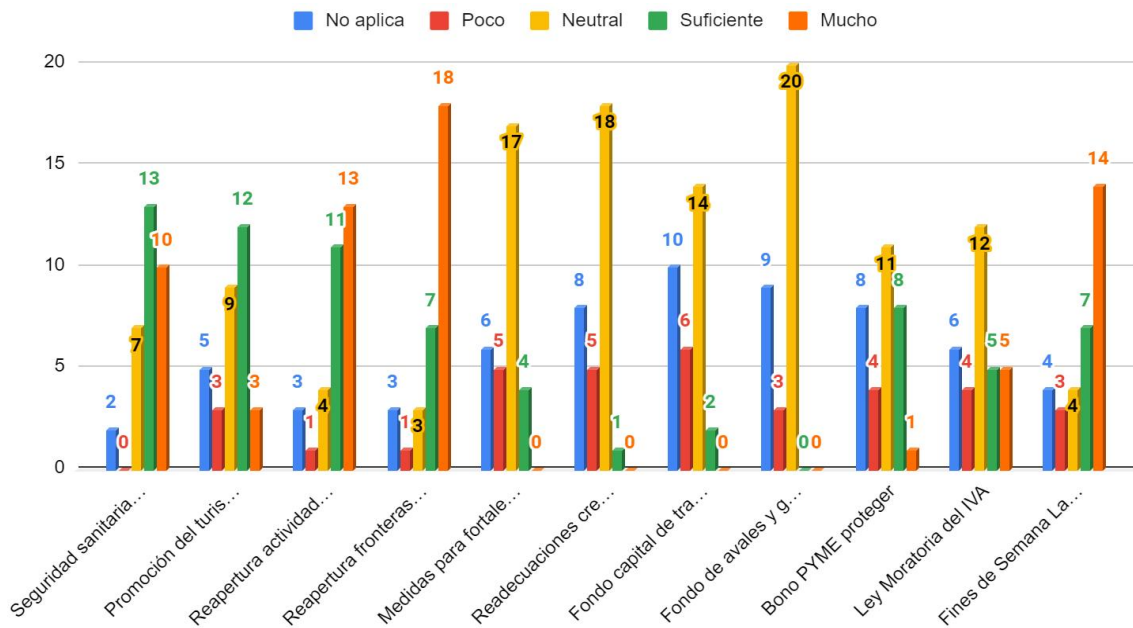
Percepción de los Empresarios Sobre las Acciones de la Institucionalidad Pública

Por otra parte, se consulta sobre la percepción de los empresarios respecto a qué tanto han contribuido las acciones implementadas por la institucionalidad pública en el proceso de reactivación económica, se encuentra que, de las 32 empresas encuestadas, 18 indican que las medidas para la reapertura de fronteras aéreas, terrestres y marítimas contribuyeron significativamente a la apertura económica del sector turístico. Asimismo, 14 de los 32

encuestados señalan que la implementación de los fines de semana largos ha contribuido mucho en la reactivación económica del sector.

Figura 15

Percepción de las acciones implementadas por la institucionalidad pública



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De igual manera, en relación con lo indicado en la figura 15 y como se evidencia en la figura 16, la percepción de los empresarios sobre las medidas financieras tiende a mantenerse en un nivel neutral. Esto se relaciona con el hecho de tener una mejor percepción en cuanto a las medidas más prácticas, como la seguridad sanitaria y la promoción del turismo nacional e internacional, las cuales pueden interpretarse como acciones menos complejas de implementar en los negocios del sector turístico.

En términos generales, las medidas para la reapertura de fronteras aéreas, terrestres y marítimas han contribuido significativamente a la reactivación económica del sector turístico,

sugiriendo un papel fundamental en la capacidad de recibir visitantes nacionales e internacionales, lo cual es crucial para la sostenibilidad de las PYMES. Asimismo, la implementación de fines de semana largos se identificó como una acción que tuvo un impacto directo en la reactivación económica, ya que estas estrategias han incentivado el turismo local, permitiendo a los emprendedores capitalizar la demanda turística en cortos periodos.

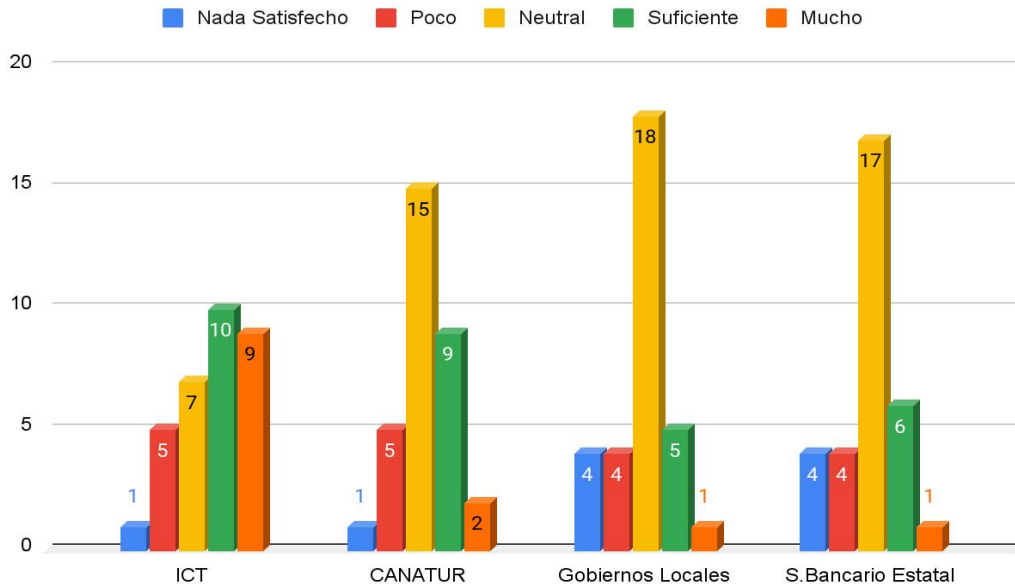
Lo anterior resalta la importancia de la colaboración entre el sector público y privado en la recuperación del turismo. La respuesta favorable de los empresarios a estas medidas sugiere que las políticas implementadas han tenido un impacto tangible, fortaleciendo la confianza de los empresarios en la capacidad del gobierno para apoyar la reactivación económica. Sin embargo, es esencial mantener y potenciar estas iniciativas, asegurando que las PYMES cuenten con el respaldo adecuado para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

Percepción de los Empresarios sobre las Instituciones Públicas

Por otro lado, se formuló una pregunta específica sobre la labor de las diferentes instituciones públicas relacionadas con el sector turístico. En este caso, los empresarios del sector muestran si la actuación de los entes gubernamentales fue satisfactoria, según su percepción y experiencia durante la pandemia, así como una vez finalizada la emergencia nacional en busca de la reactivación económica.

Figura 16

Satisfacción de los empresarios sobre las instituciones públicas



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

De acuerdo con la figura 16, la mayoría de los encuestados se muestran satisfechos con la labor del ICT, lo que sugiere que esta institución desempeña un papel clave en la reactivación económica del sector turístico. La satisfacción puede estar relacionada con sus iniciativas de promoción, incentivos económicos y orientación para adaptarse a la nueva normalidad post-pandemia.

Mientras tanto, la opinión sobre CANATUR es más equilibrada: 11 encuestados están satisfechos, mientras que 15 tienen una opinión neutral. Esto sugiere que la labor de CANATUR no es tan visible o relevante como la del ICT, indicando la necesidad de mejorar su comunicación con los empresarios de la región.

Asimismo, la actuación de los Gobiernos Locales y el Sistema Bancario Estatal muestra una tendencia neutral, aunque algunos empresarios manifiestan satisfacción. Esto sugiere que estas instituciones no alcanzan el impacto esperado por las PYMES, posiblemente debido a una falta de políticas locales específicas o apoyo accesible para las empresas más pequeñas.

En general, el ICT es la institución mejor valorada, mientras que CANATUR, los Gobiernos Locales y el Sistema Bancario Estatal presentan áreas de mejora en visibilidad y respuesta a las necesidades de las PYMES. Esto resalta la importancia de que estas entidades fortalezcan sus esfuerzos de comunicación y apoyo para impulsar la recuperación del sector turístico.

Gestión del Riesgo Operacional

Mediante el análisis bibliográfico se logra obtener información de algunos de los riesgos a los que están expuestas las empresas turísticas y los cuales son considerados en el instrumento de investigación como opciones, para que los empresarios puedan identificar cuáles consideran que son los posibles riesgos para su negocio.

Según González y Acevedo (2021) los riesgos de la industria turística identificados, según sus fuentes, se exponen a continuación:

- **Biológicas:** como virus y pandemias, se identifican como el principal riesgo para el sector turístico.
- **Naturales:** derivadas de los fenómenos propios de la naturaleza como terremotos, maremotos, huracanes y otros.
- **Infraestructuras críticas en cadenas de valor:** esto incluye afectaciones graves a aeropuertos, cruceros y hoteles, cuya dinámica operativa implica equipos y activos que son vitales para la seguridad y salud de sus clientes.

- **Inseguridad Ciudadana:** aquellos de alto impacto a los que usualmente se les da mayor relevancia en las noticias, como secuestros, homicidios y toma de rehenes.
- **Escándalos y Rumores:** dado el auge de los medios de comunicación especialmente de las redes sociales, que pueden brindar información alterada o de baja credibilidad que genera un alto impacto negativo sobre cualquiera de los miembros de la cadena de valor del turismo o incluso sobre una región.
- **Recesión Económica:** recesión de la economía, desempleo, reducción de vuelos o incremento de costos.
- **Terrorismo:** derivado de amenazas de diversa índole, como grupos al margen de la ley, la penetración de los carteles del narcotráfico y posibles llegadas de grupos extremistas al escenario latinoamericano (p. 347).

Con respecto a los resultados obtenidos de las encuestas, se presentan los siguientes datos:

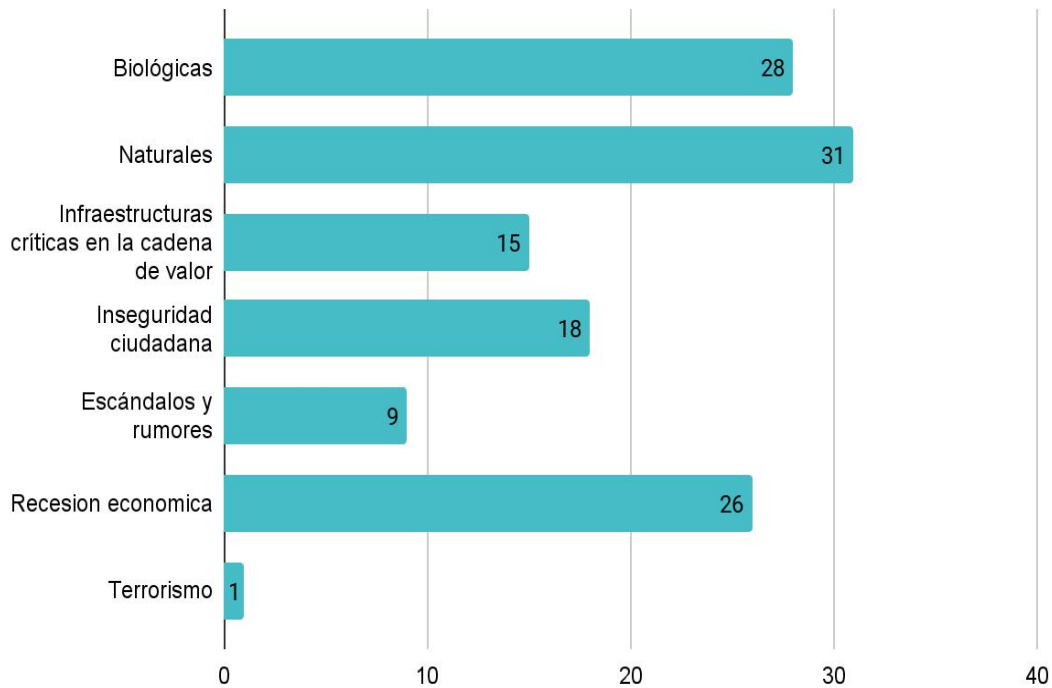
17 de las 32 empresas indican que no poseen políticas para gestionar el riesgo operacional, mientras que 15 afirman contar con ellas. Estos resultados sugieren que menos de la mitad de los encuestados considera importante tener una buena gestión del riesgo o al menos no han tomado acción en ello. Además, se les pregunta si cuentan con un manual de riesgo operacional, 23 responden que no lo tienen y solo 9 indican que sí disponen de dicho manual.

La gestión del riesgo operacional es fundamental en cualquier empresa, independientemente del sector en el que se desempeñe. Una adecuada gestión del riesgo operativo permite identificar los posibles riesgos y, en consecuencia, prepararse para mitigarlos. Esta preparación protege los objetivos de la empresa, la estructura organizativa y las funciones operativas ante diversas situaciones adversas, además de contribuir a la toma de decisiones adecuada y efectiva.

Finalmente, se les consulta sobre las posibles situaciones de riesgo a las que podrían estar expuestos; en la siguiente figura se presentan los datos obtenidos.

Figura 17

Situaciones de riesgo



Nota: Elaboración propia realizada en Excel, con datos tabulados obtenidos del cuestionario generado a través de Google Forms y aplicado a las PYMES del sector turismo.

En la figura 17 se evidencia que 31 de los 32 encuestados consideran las amenazas naturales como el principal factor de riesgo. Esto demuestra que las áreas costeras y rurales son vulnerables a desastres naturales que pueden afectar la infraestructura turística y la percepción de seguridad de los visitantes. Dado que la región depende del turismo, la interrupción de actividades debido a fenómenos naturales podría tener un impacto negativo en las PYMES. Al mismo tiempo, el cambio climático y el aumento en la frecuencia e intensidad de estos eventos podrían intensificar esta preocupación en el futuro.

De las 32 respuestas, 28 consideran las amenazas biológicas un riesgo relevante, lo cual refleja el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sector, que sufrió restricciones, disminución del turismo internacional y pérdidas económicas. Las PYMES están alerta ante posibles brotes futuros y medidas restrictivas que podrían afectar su operación.

La inestabilidad económica también afecta la demanda de servicios turísticos, como el aumento de costos, el desempleo y la reducción de vuelos; 26 de las 32 respuestas indican que la recesión económica es un riesgo por considerar. Las PYMES ven la recuperación mundial, la inflación y las variaciones en costos operativos como amenazas para su viabilidad a largo plazo.

En cuarto lugar, 18 encuestados identifican la inseguridad ciudadana como un riesgo. Aunque no es el factor principal, puede dañar la reputación de las áreas turísticas y reducir la afluencia de visitantes, especialmente en destinos que dependen del turismo internacional. La seguridad es clave en la decisión de viaje de muchos turistas, lo que justifica la preocupación de los empresarios con este riesgo.

En quinto lugar, con 15 respuestas, se destacan las infraestructuras críticas en las cadenas de valor, lo que muestra la dependencia del sector turístico en la infraestructura que facilita el acceso de los visitantes. Problemas en estas áreas podrían obstaculizar el flujo de turistas y afectar el éxito de las actividades turísticas.

Finalmente, 9 empresas consideran los escándalos y rumores como riesgos potenciales. La desconfianza generada por escándalos o información alterada puede impactar negativamente en la reputación del destino y, por ende, afectando la llegada de visitantes.

Es importante destacar que los riesgos que enfrenta un negocio dependen de su contexto particular. Aunque los riesgos mencionados pueden afectar a cualquier empresa, no son los

únicos que pueden influir en su operación. Por lo tanto, contar con políticas y un manual de riesgo operacional es esencial.

Existen múltiples amenazas que pueden mitigarse mediante acciones concretas, como la implementación de planes de emergencia para algunos desastres naturales, protocolos de higiene para amenazas biológicas y estrategias financieras para enfrentar la inestabilidad económica. Además, las medidas de seguridad pueden contribuir a mejorar la percepción de seguridad ciudadana y el estado de la infraestructura crítica puede reforzarse a través de inversiones y colaboraciones público-privadas. Sin embargo, las empresas también deben reconocer que hay factores externos incontrolables, como el cambio climático, las recesiones económicas globales y los contextos sociopolíticos, que pueden impactar significativamente sus operaciones sin que puedan intervenir directamente. Por lo tanto, una combinación de preparación, adaptabilidad y resiliencia se vuelve esencial para enfrentar estos desafíos en un entorno complejo y volátil.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cuanto a la variable de entorno interno y externo, se concluye que las articulaciones realizadas por las empresas a través de sus procedimientos internos, junto con las externas implementadas por el gobierno mediante políticas públicas, han representado un avance significativo en el proceso de reactivación económica. Este esfuerzo conjunto ha facilitado la resiliencia y el crecimiento en un contexto desafiante.

La mayoría de las PYMES del sector turismo cuentan con políticas y procedimientos internos bien establecidos, como estrategias de atención al cliente, manejo de descuentos y estructuración de precios. Estas prácticas han sido clave para su capacidad de adaptación durante la crisis. Sin embargo, se identificó que algunas empresas carecen de políticas formales, lo que evidencia la necesidad de avanzar hacia una mayor formalización de sus procesos. Este aspecto es esencial para fortalecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

Por otro lado, las políticas públicas implementadas durante la pandemia, como la flexibilización laboral y fiscal, fueron de gran beneficio para muchas PYMES. No obstante, se detectaron brechas en la difusión de información, lo que impidió que algunos empresarios accedieran a estas medidas de apoyo.

Finalmente, la actividad turística ha desempeñado un papel crucial en el surgimiento y desarrollo de nuevas PYMES, incluso en un contexto de crisis. A pesar de ser uno de los sectores más afectados, se han generado nuevas ideas y negocios que buscan mantenerse en el mercado. Esto se debe, en parte, a la relevancia del turismo nacional y extranjero como motor económico en las regiones donde operan estas empresas.

En relación con las estrategias implementadas por las personas empresarias del sector turístico para reactivar sus PYMES, se concluye que han llevado a cabo diversas acciones

orientadas a la reactivación económica de sus negocios, siendo la reinversión una necesidad para mantenerse operando en un contexto adverso. Estas estrategias han permitido a muchas empresas superar desafíos y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Entre las principales estrategias comerciales destacadas el uso de descuentos en paquetes y servicios turísticos, ajustes en los precios para atraer a más clientes y un incremento significativo en recursos destinados a publicidad. En este sentido, el fortalecimiento de la presencia en redes sociales, páginas web y otros medios de contacto ha sido clave para ampliar su alcance y mantener una comunicación activa con los consumidores.

Además, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas, comunidades, asociaciones e instituciones ha marcado una diferencia importante en el proceso de reactivación económica. Estas colaboraciones no solo han impulsado los negocios individuales, sino también el desarrollo de las comunidades en general. Sin embargo, este enfoque colaborativo puede representar un desafío, ya que requiere coordinación y confianza entre las partes involucradas.

Finalmente, la inestabilidad económica se mantiene como una amenaza significativa para las PYMES turísticas, lo que resalta la necesidad de diseñar y ejecutar estrategias claras y sostenibles que permitan enfrentar con éxito los retos actuales y futuros.

En relación con las acciones implementadas por la institucionalidad pública para incentivar la reactivación de las PYMES turísticas, se concluye que se han realizado esfuerzos significativos para apoyar a los emprendimientos del país en la recuperación económica. En particular, el sector turismo ha recibido atención prioritaria, ya que constituye uno de los principales motores de crecimiento en Costa Rica y genera un impacto positivo en la economía nacional.

El gobierno, en coordinación con diversas instituciones como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el sector bancario y el privado, ha implementado medidas específicas para mitigar

los efectos de la pandemia, dado que este sector ha sido de los más afectados. Entre las primeras acciones emprendidas destaca la creación de protocolos de seguridad sanitaria, los cuales permitieron la reapertura de negocios de manera segura tanto para empresarios como para clientes. Además, se promovió el turismo nacional mediante estrategias como la implementación de fines de semana largos por el traslado de feriados, la acumulación de jornadas laborales y el impulso del teletrabajo.

Las PYMES desempeñan un papel fundamental en la economía local, proporcionando empleo y generando ingresos para muchas familias. La colaboración entre estas empresas y el gobierno, así como la formalización de sus actividades, ha facilitado el acceso a recursos y apoyos que impulsan su crecimiento y sostenibilidad. Asimismo, las acciones gubernamentales en la promoción internacional de destinos turísticos han sido clave para atraer visitantes extranjeros, destacando las oportunidades y ventajas que ofrece la zona sur de Costa Rica.

Por otro lado, se implementaron medidas de alivio para los emprendedores, como la flexibilización de pagos en la banca nacional, ajustes fiscales, políticas monetarias, readecuaciones crediticias y el fondo PYME Proteger. Estas iniciativas han permitido a muchos emprendedores mantener sus negocios en operación, salvaguardando no solo sus sueños y esfuerzos, sino también la estabilidad económica de sus comunidades. Sin embargo, aún se identifica la necesidad de mejorar la implementación y efectividad de algunas políticas para maximizar su impacto en el sector turístico.

En relación con la percepción de los empresarios sobre la efectividad de las acciones implementadas por la institucionalidad pública para reactivar las PYMES, las opiniones son diversas. Algunos reconocen un desempeño favorable por parte de ciertas instituciones, mientras que otras son consideradas menos efectivas. Aunque se percibe cierto interés por parte del Estado,

muchos empresarios consideran que no se han tomado medidas concretas ni suficientes para apoyar de manera integral su reactivación económica.

Los empresarios dedicados al alojamiento y la alimentación expresan satisfacción con las acciones del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), debido a que estas actividades predominan en el sector turístico de las zonas analizadas. Sin embargo, muchas PYMES señalan que las medidas financieras, como la disposición de fondos, resultaron insuficientes o no llegaron de manera equitativa a todos los sectores, lo cual ha limitado una recuperación completa y sostenida.

Por otra parte, las alianzas entre el gobierno y las PYMES son vistas como un mecanismo clave para promover un desarrollo turístico respetuoso con el medio ambiente. Estas colaboraciones fomentan prácticas sostenibles y minimizan el impacto ecológico, lo cual es fundamental para la conservación del entorno en las áreas turísticas. Asimismo, se identifica la importancia de que el gobierno invierta en infraestructura y servicios como carreteras, aeropuertos, señalización y servicios públicos. Estas mejoras no solo facilitan el acceso de los turistas, sino que también optimizan su experiencia, generando beneficios directos para las empresas locales.

En cuanto a otras instituciones, como la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), los gobiernos municipales y el sistema bancario estatal, los empresarios consideran que su participación en el proceso de reactivación ha sido moderada y poco satisfactoria. Esto contrasta con la percepción positiva del ICT, que ha estado más involucrado en las iniciativas para reactivar el turismo durante y después de la pandemia. La opinión reservada sobre el impacto de las acciones de otras instituciones subraya la necesidad de un mayor compromiso y coordinación interinstitucional para fortalecer el sector turístico y las PYMES que dependen de él.

En cuanto a la variable de gestión del riesgo operacional, se concluye que la mayoría de las PYMES no cuentan con un manual de gestión de riesgos, lo que las hace más vulnerables ante

desastres naturales, inestabilidad económica y amenazas biológicas, como quedó evidenciado durante la pandemia. Los empresarios mencionan como riesgos principales las amenazas naturales y biológicas, reflejando una creciente preocupación por los impactos del cambio climático y la posibilidad de futuras pandemias.

La elaboración de un manual para el sistema de gestión del riesgo operacional, dirigido a PYMES turísticas se convierte en una herramienta esencial para enfrentar crisis en un entorno cada vez más impredecible. Este manual tiene el potencial de fomentar una cultura de preparación y resiliencia en el sector turístico, proporcionando una base estructurada para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, lo cual resulta crucial para la estabilidad y sostenibilidad de estos negocios.

Proteger a las personas, los activos y la reputación de las empresas debe ser una prioridad que va más allá del cumplimiento regulatorio. La implementación de un manual de gestión de riesgos permite a las PYMES anticiparse, planificar y responder de manera efectiva a situaciones de crisis, como desastres naturales, emergencias sanitarias o desafíos económicos. Su contenido también resulta valioso para la toma de decisiones informadas, basadas en un análisis detallado de riesgos y en la ejecución de medidas preventivas y de contingencia. Además, fomenta una comunicación efectiva tanto interna como externa, aspecto esencial en momentos de crisis.

En resumen, la creación de un manual de gestión de riesgos operativos representa un paso clave hacia el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las PYMES en el sector turístico. Al adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, estas empresas no solo aumentan su capacidad de supervivencia, sino que también contribuyen al crecimiento de la industria turística, ofreciendo experiencias memorables a los viajeros y fortaleciendo la economía local.

Recomendaciones

Es esencial fomentar la implementación de políticas de contratación y capacitación dentro de las empresas que aún no cuentan con ellas. Estas políticas pueden mejorar significativamente el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez optimiza la productividad y el clima laboral. Además, es crucial realizar revisiones periódicas de las políticas internas para identificar áreas de mejora, lo cual permitirá a las empresas adaptarse de manera más eficaz a las demandas cambiantes del mercado.

Una recomendación clave es que los empresarios consideren la reestructuración tecnológica como una estrategia primordial. La adopción de nuevas tecnologías se ha convertido en una necesidad debido a la transformación digital en curso, y aquellas empresas que implementen tecnologías como el marketing digital, el análisis de big data y el almacenamiento masivo de información podrán conocer mejor las necesidades y preferencias de sus clientes. Esta reestructuración permitirá a las empresas mantenerse competitivas en un mercado global cada vez más digitalizado.

Es igualmente importante que los empresarios se mantengan bien informados sobre los cambios, políticas y acuerdos adoptados por el gobierno y otras instituciones tanto públicas como privadas. De esta forma, podrán identificar oportunidades valiosas y aprovechar los recursos disponibles para la reactivación del turismo. En este sentido, mejorar la difusión de la información sobre políticas gubernamentales es una medida fundamental, asegurando que todas las PYMES tengan acceso a estos recursos y puedan beneficiarse plenamente de ellos.

Por otro lado, fomentar las alianzas estratégicas entre PYMES y el sector público es crucial para crear un entorno más estable y favorable para el desarrollo turístico. Establecer mesas de trabajo regulares entre representantes del gobierno y de las PYMES contribuiría a una

comunicación abierta y una mejor comprensión de las necesidades y desafíos de cada sector. Además, implementar programas de capacitación continua en áreas como marketing digital, gestión empresarial, sostenibilidad y atención al cliente fortalecería tanto a los empresarios como a sus empleados.

En cuanto a la financiación, se recomienda la creación de fondos específicos y programas de financiamiento accesibles para las PYMES turísticas. Esto podría incluir préstamos a bajo interés, subvenciones y otros mecanismos financieros que fomenten el crecimiento y la innovación. Además, ofrecer incentivos fiscales y simplificar las regulaciones para aquellas empresas que adopten prácticas sostenibles contribuiría a fortalecer la competitividad del sector.

Otra recomendación importante es impulsar la adopción de estrategias tecnológicas y de diversificación para mejorar la competitividad de las empresas. En este contexto, las capacitaciones específicas en innovación y tecnología para las PYMES serán esenciales para ayudar a las empresas a implementar mejoras efectivas en sus modelos de negocio.

El gobierno también podría desempeñar un papel clave en la promoción de destinos turísticos y experiencias únicas, mediante campañas de marketing conjuntas con las PYMES. A través de estas iniciativas, se podría amplificar el alcance de las campañas y mejorar la visibilidad de los destinos turísticos. Además, mejorar la infraestructura turística, como carreteras, aeropuertos y servicios públicos, en áreas clave donde operan las PYMES, facilitaría el acceso de los turistas y mejoraría la experiencia general.

Fomentar la creación de alianzas estratégicas entre empresas es una forma efectiva de reactivar la economía local. Estas colaboraciones pueden generar valor agregado para los visitantes y beneficiar a toda la comunidad. Asimismo, las colaboraciones público-privadas deben

seguir fortaleciéndose para asegurar un desarrollo sostenible del turismo y apoyar el crecimiento de las PYMES.

También es importante desarrollar programas de seguimiento y evaluación de las políticas implementadas. Esto permitirá ajustar y mejorar aquellas políticas que no estén logrando los resultados esperados. Además, se recomienda analizar el proceso de reactivación económica en otros países con entornos similares a Costa Rica, utilizando el benchmarking como herramienta para proyectar estrategias adecuadas para las PYMES locales.

Un aspecto que no debe pasarse por alto es el turismo rural. Promover este tipo de turismo es una manera de aprovechar los recursos de las zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana, ofreciendo una experiencia diferente a los turistas y fomentando la economía local en esas áreas.

Finalmente, es esencial mostrar un mayor interés en los proyectos de investigación académica relacionados con el turismo. El apoyo a estos proyectos contribuirá al desarrollo social y económico de las comunidades, especialmente en aquellos cantones que no cuentan con un departamento especializado en turismo.

Además, se debe apoyar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras por parte de las PYMES. Para ello, la creación de hubs tecnológicos y programas de incubación de empresas será un paso clave. Igualmente, promover políticas de turismo sostenible que beneficien tanto al medio ambiente como a las comunidades locales es una necesidad urgente.

Para mejorar la accesibilidad a los programas financieros, es importante aumentar la transparencia y el seguimiento de las políticas gubernamentales. Esto garantizará que las PYMES puedan aprovechar al máximo los recursos destinados a su recuperación. También, se propone crear una campaña de formalización de negocios dirigida a aquellas empresas que aún no cumplen

con los requisitos básicos para formalizarse. Esta iniciativa facilitará el acceso al apoyo de instituciones públicas y privadas en situaciones de crisis.

Por último, se recomienda que las PYMES elaboren e implementen un manual de gestión del riesgo operativo. Este manual es esencial para identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que las empresas están expuestas. También es necesario fomentar la capacitación continua en la gestión del riesgo y la resiliencia empresarial, asegurando que las PYMES estén preparadas para enfrentar situaciones adversas sin comprometer su operatividad.

Con estas recomendaciones, se espera contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de las PYMES turísticas, ayudándolas a afrontar los retos del futuro y garantizar su crecimiento a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, S., Oficina Subregional Osa. (2016). Caracterización del Territorio Península de Osa. *Instituto de Desarrollo Rural*. <https://www.inder.go.cr/peninsula-de-osa/Caracterizacion-territorio-Peninsula-Osa.pdf>
- Agencia de Desarrollo Económico Local. (s.f.). *Coto Brus*. <https://agenciazonasur.com/coto-brus/>
- Arguedas, C. (agosto, 2019). Una propuesta económica alternativa para Costa Rica. *CAMPUS*. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18770/Una%20propuesta%20econ%c3%b3mica%20una%20propuesta%20para%20Costa%20Rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aignerren, M. (2005). El Cuestionario. *La sociología en sus escenarios*, (11), pp.1-79. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1696/1345>
- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas N°8262*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=51714&strTipM=TC
- Asociación Costarricense de Operadores de Turismo. (s.f.). *Pacífico Sur*. [Blog Post]. http://www.acot.co.cr/portal/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=89&Itemid=677
- Atlas de Justicia Ambiental. (22 de marzo de 2019). *Pindeco Pineapple Development Corporation-Del Monte, Costa Rica*. <https://ejatlas.org/conflict/pindeco-pinneapple-development-company-del-monte-pineapple-plantations-in-buenos-aires-puntarenas/?translate=es>

- Baptista, M., León, M., & Mora, C. (2010). NEUROMARKETING: conocer al cliente por sus percepciones. *Dialnet*, 9-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3398011>
- Barba, J.J. (2011). Tipos de empleo. [PDF]
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/tipos_de_empleo.pdf
- Beinstein, J. (2005). El Concepto de Crisis a Comienzos del Siglo XXI. Pensar en la decadencia. *Revista Herramienta*. <https://www.herramienta.com.ar/el-concepto-de-crisis-a-comienzos-del-siglo-xxi-pensar-la-decadencia>
- Bernal, D., Martínez, M., Parra, A. y Jiménez, J. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Entramados: educación y sociedad*, (2), 107-124. <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389>
- Bertoncello, Rodolfo (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. *Aportes y Transferencias*, 6(2), 29-50. ISSN 0329-2045
- Bibliotecas Duoc UC. (2022). Investigación Aplicada.
<https://bibliotecas.duoc.cl/investigacionaplicada/definicion-proposito-investigacionaplicada#:~:text=La%20Investigaci%C3%B3n%20Aplicada%20tiene%20por,del%20desarrollo%20cultural%20y%20cient%C3%ADfico>
- Castro, L. (2021). Las políticas económicas, un reflejo del Estado de Bienestar en Costa Rica.
<https://delfino.cr/2021/02/las-politicas-economicas-un-reflejo-del-estado-de-bienestar-en-costarica>
- Cabello-Beltrán, E. A. & Pulido-Arbeláez, L. N. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia*. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia.
<https://hdl.handle.net/10983/24709>

Cabrera, M. (2010). Introducción a las fuentes de información. Universidad Politécnica de Valencia.

<http://hdl.handle.net/10251/7580>

Cámara de Hoteles. (2010). *Antecedentes de la Cámara Costarricense de Hoteles*. [Archivo de datos].

<http://www.camaradehoteles.com/acerca-de/historia>

Cano, F. (20 noviembre, 2023). *¿Qué son las PYMES y cómo se clasifican?* Ubiqo.

<https://www.ubiqo.net/negocios/clasificacion-pymes>

Cardoza, G. (junio de 2020). *REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE: El enfoque de DESIGN THINKING*

https://www.researchgate.net/publication/343021635_Reactivacion_economica_el_enfoque_de_Design_Thinking

Castello, V. (2020). *Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19*.

Cuadernos de política exterior Argentina, (131), pág. 115-118. <http://hdl.handle.net/2133/18384>

Castro, C. (s.f.). *El derecho internacional de la prevención y gestión de crisis*. [PDF]. https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/07/05-08_05_2015.pdf

CEPAL. (2020). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*. [https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-](https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina)

[efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina](https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina)

Chacón, L. (1986). Buenos Aires apuntes para su historia. *Revista del Archivo Nacional*.

https://munibuenosaires.go.cr/media/documentos/historia/Revista_Archivo_Nacional/

Conexión Esan. (31 de octubre de 2016). *La dimensión interna en las empresas*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-dimension-interna-en-las-empresas#:~:text=E1%20ambiente%20interno%20de%20una,de%20normas%20y%20valores%2C%20etc>

- Corrales, R. (2019). *Plan Estratégico Cantón Central de Limón: promoción del desarrollo local a través de la reactivación de la actividad económica, la diversificación de fuentes de empleo y el fortalecimiento del turismo.*
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/78943/TESIS%20MAESTRIA.%20VERSI%20c3%93N%20FINAL.%20RAFAEL%20CORRALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coto, K. O. (2017). *Península de Osa formula su propio plan de desarrollo.* Universidad de Costa Rica.
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/11/15/peninsula-de-osa-formula-su-propio-plan-de-desarrollo.html>
- Daros, W. (2002). *¿Qué es un marco teórico?* Enfoques, XIV(1), 73-112.
<https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>
- Decreto 25226 de 1996 [Poder Ejecutivo]. Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas. 26 de junio de 1996. [Sistema Costarricense de Información Jurídica \(pgrweb.go.cr\)](http://www.pgrweb.go.cr)
- Deloitte. (s.f.). *Reactivación del turismo ¿Qué buscan ahora los viajeros?*
<https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/consumer-business/articles/reactivacion-del-turismo-que-buscan-ahora-los-viajeros.html>
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (2022b). *Gestión del riesgo.*
<https://dpej.rae.es/lema/gesti%C3%B3n-del-riesgo>
- Espino, J. (2001). Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico. *Región y Sociedad*. 13(22), 194-197. <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v13n22/v13n22a10.pdf>
- Fonseca Zúñiga, E. (2020). HISTORIA DEL CANTÓN DE GOLFITO, COSTA RICA AÑOS 1864-2011. *Revista De Ciencias Sociales*, (167), 135-160. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i167.42987>
- García, F. (2012). Conceptos sobre innovación.
https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

- Gatón, J. S. (16 de mayo de 2014). *Socioeconomía*. <https://diccionario.leyderecho.org/socioeconomia/>
- González, J., y Acevedo, C. (2021). Diagnóstico de riesgos en el sector turístico latinoamericano para el trienio 2020-2022. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(34), 333-355.
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.677>
- Gutiérrez, A. (2020). *El reto de la reactivación en Costa Rica*. [PDF]. <https://www.mvalores.fi.cr/wp-content/uploads/2020/06/20200522-El-reto-de-lareactivacion-economica-en-Costa-Rica.pdf>
- Herrero, A G. (1997). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en el sector turístico. *Estudios Turísticos*, (133), 5-28.
https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/78544.pdf
- Herzer, H., Rodríguez, C., Celis, A., Bartolomé, M. y Caputo, G. (2002). Convivir con el riesgo o la gestión del riesgo. *Red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina*.
https://www.researchgate.net/profile/Alejandra-Celis/publication/237638971_CONVIVIR_CON_EL_RIESGO_O_LA_GESTION_DEL_RIESGO1/links/5591847c08ae1e1f9baff784/CONVIVIR-CON-EL-RIESGO-O-LA-GESTION-DEL-RIESGO1.pdf
- Huenchuan, S. (9 de noviembre de 2001). *Desafíos de la institucionalidad pública y el abordaje del envejecimiento*.
<https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/03sandrahuenchuan.pdf#:~:text=%E2%80%A2%20La%20instituci%C3%B3n%20%E2%80%80p%C3%BAblica%E2%80%81%20tiene%20su%20origen%20en>
- Huenchuan, S. (junio de 2016). *Envejecimiento e institucionalidad pública en América Latina y el Caribe: conceptos, metodologías y casos prácticos*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40197/S1600435_es.pdf?sequence=1&isAlloved=y

- Heredia, A. y Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las PYMES para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <http://hdl.handle.net/11362/46743>
- Hernández, S. y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51-53.
<https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernández C. F. (2017). *Teoría de la Percepción* 1era edición: diciembre 2016. Artículo Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/2238/7313>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- Instituto Costarricense de Turismo (2011). *Plan de Desarrollo Turístico PACIFICO SUR*. [PDF].
<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-yplanes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/pacifico-sur-actualizaciondic-2011/225-plan-6/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2019). Motivo principal de la visita. Metadatos de los indicadores realizados por el ICT. [PDF]. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifrastur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/1403-motivo-principal-de-la-visita/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2022). *Lo que debes saber sobre Costa Rica si deseas viajar en el contexto Covid-19*. <https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/lo-que-debes-saber-sobre-costa-rica-si-deseas-viajar-en-el-contexto-covid-19>

- Instituto Costarricense de Turismo. (2023). ICT ARTICULA ESFUERZOS PARA FOMENTAR REACTIVACIÓN DEL EMPLEO TURÍSTICO. <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/1792-ict-articula-esfuerzos-para-fomentar-reactivaci%C3%B3n-del-empleo-tur%C3%ADstico.html>
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER). (2014). *INFORME DE CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO BUENOS AIRES-COTO BRUS*. <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER). (2015). *Plan De Desarrollo Rural Del Territorio Buenos Aires-Coto Brus 2015-2020*. <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/PDRT-Buenos-Aires-Coto-Brus.pdf>
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER). (2017). *Plan de Desarrollo Rural Territorial del Territorio Península de Osa 2017 – 2022*. <https://www.inder.go.cr/peninsula-de-osa/PDRT-Peninsula-de-Osa.pdf>
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). (s.f). *Corredores*. https://www.ifam.go.cr/?page_id=695#:~:text=En%20Ley%20No.%205373%20del%20A0%2019%20de%20octubre,No.%20552%20del%2010%20de%20junio%20de%201949
- Instituto Nacional de Estadística y Censo(INEC). (2022). Censo 2022. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2022>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2022: RESULTADOS GENERALES*. <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-10/reenaho2022.pdf>
- INTECO. (2022). *PYMES pueden resurgir después de la pandemia*. <https://www.inteco.org/blog/noticias-2/PYMES-pueden-resurgir-despues-de-la-pandemia-359>
- Ledhesma, M. (2017). *Gestión de crisis en turismo*. ISBN 978-987-42-3820-7.

Maranto, M. y González, M. (2015). Fuentes de información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Matallana, L. D. (2020). *Retos empresariales tras el Coronavirus COVID-19*. [PDF].

<https://hdl.handle.net/10983/24668>

Melara, G. (2009). El turismo en la lógica de la sostenibilidad y el desarrollo local. Reflexiones sobre tres estudios de caso de Costa Rica, Bolivia y El Salvador. *Desarrollo Local Sostenible*, 2(5), 4.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3037537.pdf>

Méndez, A., Oliva, R., Salazar, J. y Villegas, E. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica].

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75193/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20-%20Documento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, R. (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa Diferencias y limitaciones.

https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf

Mendoza Salazar, V.C. (2019). *Sistemas Turísticos*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

<http://repositorio.unapikitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6243>

Ministerio de Comunicación de Costa Rica. (17 de febrero de 2021). *Gobierno anuncia 20 nuevas medidas para alivio y reactivación del sector turismo*. Presidencia de la República de Costa Rica.

<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/02/gobierno-anuncia-20-nuevas-medidas-para-alivio-y-reactivacion-del-sector-turismo/>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Organización del Sector Público Costarricense*. <https://www.mideplan.go.cr/organizacion-del-sector-publico-costarricense>
- Ministerio de Seguridad Pública (MSP). (noviembre de 2019). *Análisis cantonal Buenos Aires*.
https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/sembremos_seg/informes/sembremos_seguridad/2019/buenos_aires/inf_final_buenos_aires.pdf
- Mipaiscostarica.com. (s.f.). *Puerto Jiménez*. <https://www.mipaiscostarica.com/puerto-jimenez/>
- Miranda, U., y Acosta, Z. (2008). FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.
<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-del-bio-bio/cuidados-de-enfermeria-del-adulto-en-comunidad/fuentes-de-informacion-1/27731073>
- Molina, D. y Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista PYMES, Innovación y Desarrollo*. Vol. 4, No. 2, pp. 21-36.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353919>
- Morales, N., & Fernández, D. (2022). *Situación socioeconómica de la región Brunca*. Repositorio Institucional CONARE.
https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8282/Morales_N_Situacion_socioeconomica_region_Brunca_IEN_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Municipalidad de Buenos Aires. (1 de junio de 2021). *Historia*.
<https://munibuenosaires.go.cr/index.php/mn-conozcanos/mn-micanton/mn-historiacanton>
- Municipalidad de Corredores. (2012). *PLAN DE DESARROLLO HUMANO LOCAL CANTON DE CORREDORES 2013-2023*.
[https://www.municorredores.go.cr/images/documentos\(pdf\)/planes_y_leyes/plan_de_desarrollo/Plan%20Cantonal%20de%20Desarrollo%20Humano%20Local%20Corredores%202013-2023.pdf](https://www.municorredores.go.cr/images/documentos(pdf)/planes_y_leyes/plan_de_desarrollo/Plan%20Cantonal%20de%20Desarrollo%20Humano%20Local%20Corredores%202013-2023.pdf)

Municipalidad de Corredores. (2017). *PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2008-2018*.

[https://www.municorredores.go.cr/images/documentos\(pdf\)/planes_y_leyes/plan_de_desarrollo/Plan_de_Developmento%20Estrategico_Municipal_2008-2018.pdf](https://www.municorredores.go.cr/images/documentos(pdf)/planes_y_leyes/plan_de_desarrollo/Plan_de_Developmento%20Estrategico_Municipal_2008-2018.pdf)

Municipalidad de Corredores. (s.f). *Aspectos Generales Breve Reseña Histórica*.

<http://www.municorredores.go.cr/index.php/secc-ciudadana/resena-historica>

Municipalidad de Coto Brus. (2019). *Historia del cantón*.

<http://www.municotobrus.go.cr/articulo/15/historia-del-canton>

Municipalidad de Coto Brus. (2020). *Actividades económicas del cantón*.

<http://www.municotobrus.go.cr/articulo/17/actividades-economicas-del-canton>

Municipalidad de Golfito. (s.f.). *Historia*. <https://munidegolfito.go.cr/index.php/mi-canton/historia>

Municipalidad de Osa. (s.f). *Historia del Cantón de Osa*. [Blog Post].

<https://gobiernolocalosa.go.cr/historia.htm>

Municipalidad de Osa. (s.f). *Reseña*. [Blog Post]. <https://gobiernolocalosa.go.cr/historia.htm>

Municipalidad de Osa. (s.f). *Patrimonio ecológico/ambiental*. [Blog Post].

<https://gobiernolocalosa.go.cr/historia.htm>

Naciones Unidas. (2008). Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación.

https://celade.cepal.org/censosinfo//CD_potencialidades/BIBLIOGRAFIA/NU_67Rev2s-gen.pdf

Organización Internacional de Normalización. (2008). *Gestión del riesgo (ISO 31000)*.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmNhcmluY2NjZGMz>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El impacto de la COVID - 19 en el sector del turismo*.

https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_748876/lang--es/index.htm

- Organización Mundial del Turismo (2020). Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 con especial enfoque en el impacto de la COVID-19, Edición 2020, *Publicaciones OMT., Madrid*, doi: 10.18111/9789284421954
- Organización Mundial del Turismo. (2022). *El turismo internacional consolida su fuerte recuperación en medio de crecientes desafíos*. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Organización Panamericana de la Salud. (s.f). *Informes de situación de la COVID-19*. <https://www.paho.org/es/informes-situacion-covid-19>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Oviedo, G. L. (2004). LA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE PERCEPCIÓN EN PSICOLOGÍA CON BASE EN LA TEORÍA GESTALT. *Revista de Estudios Sociales*, 89-96. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/epdf/10.7440/res18.2004.08>
- Pacheco, D. (2009). Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones. https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-39993_doc_pdf.pdf
- Páez, G. (2020). Efectividad. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html>
- Pérez, C. (2010). Técnicas de muestreo estadístico. Ibergarceta Publicaciones, S.L.
- Pizarro, W. (2020). Reactivación Económica de las Microempresas del Sector Textil de Gamarra; en el marco del Covid-19 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64513>
- Porter, M. (noviembre de 2008). *¿Qué es la estrategia?* <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>

Presidencia de la República de Costa Rica. (17 febrero 2021). GOBIERNO ANUNCIA 20 NUEVAS MEDIDAS PARA ALIVIO Y REACTIVACIÓN DEL SECTOR TURISMO.

<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/02/gobierno-anuncia-20-nuevas-medidas-para-alivio-y-reactivacion-del-sector-turismo/>

Pulido, S. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia?*

<https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

Quesada, A. y Mora, A. (2017). Impactos ambientales y variabilidad climática en el humedal de San Vito, Coto Brus, Costa Rica. *Revista de Ciencias Ambientales*, 51(1), 16-32.

<http://dx.doi.org/10.15359/rca.51-1.2>

Ramírez, A., & Alfaro, R. (Julio de 2011). *INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA EN CENTROAMÉRICA*.

https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/542/741.%20Institucionalidad%20p%20c3%20bablica%20en%20Costa%20Rica_IV%20Informe%20Estado%20de%20la%20Regi%20c3%20b3n_Libro%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Razo, C. M. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. ISBN: 978-607-32-0456-9

Real Academia Española. (s.f). *Gestión del riesgo*. Diccionario panhispánico del español jurídico.

<https://dpej.rae.es/lema/gesti%C3%B3n-del-riesgo>

Real Academia Española. (2022). Encuesta. Diccionario de la Lengua Española.

<https://dle.rae.es/encuesta>

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). ISBN: 970-26-0555-5

Rodríguez-Toubes Muñiz, D., & Fraiz Brea, J. A. (2011). Gestión proactiva de crisis en el turismo: una experiencia de estudio en Galicia. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, (9)1, 279-289.

<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.025>

- Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2006). *Innovación Tecnológica en las Empresas*.
<https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/url/view.php?id=278148>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*
 ISBN: 978-1-4562-2396-0
- SINAC. (s.f). *Parque Nacional Corcovado*. <https://www.sinac.go.cr/ES/ac/acosa/pnc/Paginas/default.aspx>
- Svampa, M. L. (2016). El concepto de crisis en Reinhart Koselleck. Polisemias de una categoría histórica.
Anacronismo e irrupción, 6(11), 131-151. ISSN: 2250-4982.
- Talin, B. (2022). La innovación explicada – definición, tipos y significado de la innovación.
MoreThanDigital. <https://morethandigital.info/es/innovacion-definicion-4-tipos-de-innovacion-y-significado/>
- Ulate, I. (2010). LA INNOVACIÓN QUE POTENCIA EL DESARROLLO. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 79-86. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/334/pdf>
- Ugalde, N. (2015). Políticas Costarricenses de apoyo a MIPYMES de base tecnológica y la percepción de los empresarios con respecto a su efectividad. *Revista Tec Empresarial*. 9(2), 31-40.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2360/2149
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Universidad de la Guajira.
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>
- Vargas, L.P. (27 de octubre de 2019). ¿Y por qué diantres hablar de “reactivación económica”? *La Revista.cr*. <https://www.larevista.cr/y-por-que-diantres-hablar-de-reactivacion-economica/>
- Velásquez, Y., Núñez, M., & Rodríguez, C. (2010). ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

https://www.researchgate.net/publication/260338549_ESTRATEGIAS_PARA_EL_MEJORAMIENTO_DE_LA_PRODUCTIVIDAD

Vindas, B. S. (2020). El aporte del turismo a la economía costarricense: más de una década después.

Economía y Sociedad, 25(57), 1-29. <https://doi.org/10.15359/eyS.25-57.1>

Zamorano, J. (2013). EL MARCO TEÓRICO. *VIDA CIENTÍFICA*, 1(2).

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n2/m4.html>

Zumbado, F., López, C., Sánchez, L. y Solano, R. (2012). Diseño de una propuesta de rutas y circuitos turísticos intra e inter cantonales para la potencial operación comercial de una red de Turismo Rural en la Región Brunca. *Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación*.

<https://hdl.handle.net/10669/86622>

Zúñiga, A. (2014). Ríos, cultivos e inundaciones: historia reciente del cantón de Corredores, Costa Rica, 1950-2010. *Ambiente y Desarrollo*, 18(34), 77-91.

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/ambienteydesarrollo/article/view/9742>

ANEXOS

Anexos 1: Instrumento de Recolección de Información (Cuestionario dirigido a las PYMES del Sector Turismo)

El presente cuestionario es parte de la investigación realizada bajo el tema "Proceso de reactivación económica de las PYMES turísticas, en los cantones de Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa y Puerto Jiménez post pandemia, periodo 2022 – 2023"; como parte del trabajo final de graduación para la Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional.

D1. Nombre de la empresa

D2. ¿En cuál de las siguientes categorías se encuentra la empresa? (Si su empresa se encuentra en la categoría de Microempresa o Gran empresa según el número de colaboradores por favor enviar el formulario hasta esta pregunta). Marca solo un óvalo.

De 1 a 5 colaboradores (Micro empresa)

De 6 a 30 colaboradores (Pequeña empresa)

De 30 a 100 colaboradores (Mediana empresa)

Más de 100 colaboradores (Grande)

MÓDULO 1. DATOS GENERALES

D3. Cantón en el que se ubica. Marca solo un óvalo.

Buenos Aires

Corredores

Coto Brus

Golfito

Osa

Puerto Jiménez

Otro:

D4. ¿Con cuántos años de operación cuenta la empresa? Marca solo un óvalo.

Menos de 1 año

De 1 a menos de 2 años

De 2 a menos de 3 años

De 3 a menos de 4 años

De 4 a menos de 5 años

De 5 a menos de 8 años

Otro:

D5. ¿Cuántos administradores o gerentes ha tenido la empresa en los últimos 5 años? Marca solo un óvalo.

Uno

Dos

Tres

Más de tres

D6. Indique el mayor grado académico de la persona responsable de la dirección o administración de la empresa. Marca solo un óvalo.

Primaria

Secundaria

Universitaria

Formación técnica

Otro:

D7. De los siguientes atractivos turísticos indique el grado de importancia que tiene cada uno de estos en la zona. Marca solo un óvalo por fila.

	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy Importante
Playa					
Montaña					
Histórico-Cultural					
Aventura					
Avistamiento de fauna silvestre					
Actividades recreativas					
Atractivos comerciales					

Otros

D8. ¿Cuáles son los servicios que ofrece su empresa? Selecciona todos los que correspondan.

Transporte Marítimo

Transporte Terrestre

Transporte Aéreo Hospedaje

Alimentación/ Gastronomía

Tours Operadora/ Agencia de Viajes

Renta Cars

Actividades Recreativas

Otro:

D9. ¿Brinda algún servicio complementario por medio de alianzas estratégicas con otras empresas?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

MÓDULO 2. ENTORNO INTERNO

II. ¿La empresa cuenta con políticas y/o procedimientos internos? Marca solo un óvalo.

Sí

No (Salta a la pregunta 13)

I2. De las siguientes políticas y/o procedimientos ¿Cuál fue el grado de implementación de las mismas en su negocio? Marca solo un óvalo por fila.

	No implementada	Poco implementada	Neutral	Implementada	Muy Implementada
Política de crédito y cobro					
Política de precios					
Política de descuentos					
Política de pago					
Política de capacitación					
Políticas de contratación					
Políticas de atención al cliente					
Otra					

MÓDULO 3. ENTORNO EXTERNO

E1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento general sobre las políticas públicas relacionadas con la reactivación económica? Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
(Flexibilización de pagos) Moratorias en pagos crediticios, renegociación de condiciones crediticias, programas de beneficios crediticios a sectores específicos.					
(Flexibilización fiscal) Ley moratoria del IVA, otorgamiento de permisos, exoneraciones y reducciones tributarias, facilidades de pago, flexibilidad en trámites y plazos.					

(Flexibilización laboral)
Reducción de jornadas y salario, adaptación de medidas de seguridad y salud ocupacional, flexibilidad en el pago de cargas sociales.

(Flexibilización de políticas monetarias)
Mantener la Tasa Política Monetaria de 0,75 anual, inyección de liquidez, coordinación entre entidades públicas.

Otra

E2. ¿Qué tan beneficiosas fueron las siguientes políticas públicas para su negocio en el proceso de reactivación económica? Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
(Flexibilización de pagos) Moratorias en pagos crediticios, renegociación de condiciones crediticias, programas de beneficios crediticios a sectores específicos.					
(Flexibilización fiscal) Ley moratoria del IVA, otorgamiento de permisos, exoneraciones y reducciones tributarias, facilidades de pago, flexibilidad en trámites y plazos.					
(Flexibilización laboral) Reducción de jornadas y salario, adaptación de medidas de seguridad y salud ocupacional, flexibilidad en el pago de cargas sociales.					

(Flexibilización de políticas monetarias) Mantener la Tasa Política Monetaria de 0,75 anual, inyección de liquidez, coordinación entre entidades públicas.

Otra

MÓDULO 4. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

S1. ¿Han utilizado estrategias, planes o acciones para la reactivación económica? Marca solo un óvalo.

Sí

No

S2. De las siguientes estrategias ¿Cuáles fueron implementadas en su negocio? Marca solo un óvalo por fila.

	No implementada	Poco implementada	Neutral	Implementada	Muy Implementada
Estrategia de Precios					
Estrategia de Descuentos					
Estrategia de Publicidad					
Estrategias de Innovación					
Estrategia de Inversión					
Estrategia de Diversificación					
Estrategia de Reestructuración Operativa					
Estrategia de Reestructuración Tecnológica					

Estrategia de Alianzas Estratégicas

Otra

S3. De las estrategias que implementó, ¿Cuál fue el grado de efectividad de cada una en el proceso de reactivación económica? Si no utilizó alguna de las siguientes estrategias marque la casilla correspondiente a NO IMPLEMENTADA. Marca solo un óvalo por fila.

	No implementada	Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Muy efectiva
Estrategia de Precios					
Estrategia de Descuentos					
Estrategia de Publicidad					
Estrategias de Innovación					
Estrategia de Inversión					
Estrategia de Diversificación					
Estrategia de Restructuración Operativa					
Estrategia de Restructuración Tecnológica					
Estrategia de Alianzas Estratégicas					
Otra					

MÓDULO 5. PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS

P1. ¿Cuál es el grado de conocimiento de las siguientes acciones implementadas por la institucionalidad pública para el proceso de reactivación económica? Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Neutral	Suficiente	Mucho
Medidas para la seguridad sanitaria COVID-19.					
Promoción del turismo nacional e internacional.					
Medidas para la reapertura de las actividades turísticas nacionales (Disminución de restricciones).					
Medidas para la reapertura de fronteras aéreas, terrestres y marítimas.					
Medidas para fortalecer la competitividad.					
Readecuaciones crediticias.					
Disposición de fondo para capital de trabajo por la banca pública.					
Fondo de avales y garantías.					
Bono PYME proteger.					
Ley Moratoria del IVA.					
Fines de semana largo.					

P2. Con respecto a las acciones que ha implementado la institucionalidad pública, indique según su percepción qué tanto han contribuido en el proceso de reactivación económica. Si en la respuesta anterior marcó que no tiene conocimiento sobre esa acción, entonces marque la casilla de "NO APLICA". Marca solo un óvalo por fila.

	No Aplica	Poco	Neutral	Suficiente	Mucho
Medidas para la seguridad sanitaria COVID-19.					
Promoción del turismo nacional e internacional.					
Medidas para la reapertura de las actividades turísticas nacionales (Disminución de restricciones).					
Medidas para la reapertura de fronteras aéreas, terrestres y marítimas.					
Medidas para fortalecer la competitividad.					
Readecuaciones crediticias.					
Disposición de fondo para capital de trabajo por la banca pública.					
Fondo de avales y garantías.					
Bono PYME proteger.					
Ley Moratoria del IVA.					
Fines de semana largo.					

P3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con las siguientes instituciones con respecto a su aporte para el proceso de reactivación económica? Marca solo un óvalo por fila.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)					
Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)					
Gobiernos Municipales					
Sistema Bancario Estatal					

MÓDULO 6. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

R1. ¿Cuenta su negocio con políticas para gestionar el riesgo operacional? Marca solo un óvalo.

Sí

No

R2. ¿En su empresa existe un manual de gestión de riesgo operacional? Marca solo un óvalo.

Sí

No

R3. ¿Cuáles de las siguientes situaciones de riesgo puede identificar para su negocio? Opción múltiple. Selecciona todos los que correspondan.

Biológicas (Pandemias)

Naturales (Condiciones climáticas, Terremotos, Huracanes, etc.)

Infraestructura crítica en cadena de valor (Afectaciones en aeropuertos, puertos de embarque, hoteles, carreteras)

Inseguridad ciudadana (Altos índices de delincuencia, homicidios, narcotráfico)

Escándalos y rumores (Desacreditaciones por medio de redes sociales)

Recesión económica (Desempleo, índice de pobreza, inflación)

Otro:

Anexos 2: Manual para el Sistema de Gestión del Riesgo Operacional

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL
DIRIGIDO A PYMES TURÍSTICAS SEGÚN LA NORMA INTERNACIONAL PARA LA
GESTIÓN DEL RIESGO (ISO 31000)**

Elaborado como parte del Trabajo Final de Graduación para la Licenciatura en Administración
de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera.

Integrantes:

Daliana Salazar Vinjets
Susana Nickol Rodríguez Castellón

Octubre 2024

Introducción

Este manual tiene como fin ser una guía metodológica con información basada y obtenida de la norma ISO 31000, adoptada por este equipo de trabajo, como un marco de referencia para brindar a las PYMES que desarrollan su actividad económica en el sector turístico, una orientación clave para gestionar los riesgos en los que su empresa opera.

Capítulo 1. Marco Conceptual

En este capítulo, es necesario realizar una recopilación de términos, conceptos o definiciones relacionados comúnmente con la gestión del riesgo. Conocer estos conceptos permite que, conforme avance la lectura de este manual, este sea aún más comprensible para todas las personas independientemente de su tipo de negocio u organización.

Términos y Definiciones

A continuación, se presentan los siguientes términos que abarca la gestión del riesgo que según Muñoz (2019, pp. 4-5) se definen de la siguiente manera.

Amenaza

Esta es la probabilidad de que ocurra un evento que no ha sido planeado y que además este genere consecuencias negativas para la empresa u organización. Por tanto, cualquier riesgo no será evaluado con anterioridad.

Apetito por el Riesgo

Este se define por el nivel de riesgo al que la empresa se dispone a aceptar para lograr sus objetivos. Por ejemplo, la rentabilidad y el valor.

Capacidad del Riesgo

Es la cantidad máxima de riesgo que la empresa puede tomar y sin dejar de tener solvencia.

Causa

Todos aquellos motivos o situaciones por el que se producen los riesgos.

Control

Son aquellas medidas tomadas por la organización para identificar o mitigar un riesgo. Este además da seguimiento al problema existente.

Descripción del Riesgo

Es una explicación de la manera en cómo se presenta o puede presentarse un riesgo.

Efectos

Resultado o consecuencia que se deriva de la existencia de un riesgo en la empresa.

Gestión del Riesgo

Es una técnica gerencial que tiene como fin mitigar los efectos negativos de los riesgos, mediante los siguientes pasos: identificar, evaluar, manejar y controlar, y que de esta manera su actividad no se vea interrumpida de manera perjudicial.

Impacto

Es el efecto que puede producir la materialización del riesgo para la empresa, esto puede ser reflejado en términos cualitativos o cuantitativos.

Incertidumbre

Es un estado de inseguridad, donde no se tiene certeza del resultado que se espera.

Identificación de Riesgos

Procedimiento que permite saber si existe o no un riesgo y cuáles son sus características.

Mapa de Riesgos

Este es una representación usualmente gráfica, acorde a un criterio de probabilidad e impacto, de los riesgos presentes en la organización.

Nivel de Riesgo

Magnitud o tamaño del riesgo. Reflejada en términos de la combinación de la probabilidad y las consecuencias de estos.

Probabilidad

Esta es la manera de medir la incertidumbre sobre el resultado de un evento o bien las posibilidades que hay de que una cosa se cumpla o acontezca al azar.

Riesgo

Se trata de la posibilidad de que suceda un evento o circunstancia que afecte de manera negativa a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Riesgos Asociados

Aquellos por los que se puede llegar a materializar el riesgo, estos son legales, reputacionales y económicos.

Riesgo Inherente

Es una evaluación precedente con la que la empresa conoce el nivel de exposición al riesgo, sin necesidad de tomar en cuenta las medidas de control.

Riesgo Residual

Es el riesgo que perdura aún después de haber aplicado las medidas de control. Básicamente, lo que resta del riesgo una vez que se han efectuado de manera eficaz las acciones planificadas para aminorar el riesgo inherente.

Tolerancia al Riesgo

Este es el nivel de variación al que la empresa se dispone a asumir para hacer frente en caso de un desvío en los objetivos planteados.

Tratamiento del Riesgo

Proceso para modificar el riesgo, el tratamiento de riesgos puede implicar: evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó, retirar la fuente de riesgos, cambiar la probabilidad, cambiar la consecuencia, financiamiento del riesgo (retener, transferir, aceptar), control del riesgo (prevenir, detectar, proteger, evitar), capacidad de asumir riesgos (liquidez, endeudamiento, patrimonial, reputacional, personal con conocimiento y experiencia, infraestructura, políticas, restricciones legales/normativa).

Marco de Referencia

El desarrollo del marco de referencia implica los siguientes componentes: integrar, diseñar, implementar, evaluar y mejorar la gestión de riesgos de toda organización. Es evidente que este debe adaptarse a las necesidades de cada empresa. A partir de esto, se procede a dar una breve definición de cada uno de estos conceptos o componentes.

Integrar

La integración quiere decir que es responsabilidad de cada parte, miembro o integrante de la estructura organizacional de la empresa, tomar parte de la gestión de los riesgos. Además, se señala que la gestión de riesgos debe ser una parte de y no estar separada del propósito, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, las estrategias, los objetivos y las operaciones de las organizaciones (Organización Internacional de Normalización [ISO] 31000, 2018, p. 6). Parte del éxito de la aplicación de un sistema de gestión de riesgo, es que las organizaciones sean

capaces de introducir esto dentro de la cultura organizacional, siendo cada colaborador parte fundamental su aplicación.

Diseñar

La etapa de diseñar se entiende por el proceso en el cual la organización crea un plan de estrategias para gestionar los posibles riesgos a los que esta se encuentra expuesta. De manera que, los identifica, los clasifica, los controla y mitiga; estos son solo los puntos principales. Además, del monitoreo o seguimiento permanente de los eventuales o recurrentes riesgos.

Para esto, cuando se diseñe el marco de referencia para gestionar sus riesgos, las organizaciones deben analizar y comprender sus contextos interno y externo, de lo cual en la ISO 31000 (2018) se menciona que:

Al analizar el contexto externo se puede incluir, pero no limitarse a algunos factores como, por ejemplo: factores sociales, culturales, políticos, legales, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales, ya sea a nivel internacional, nacional o local; las tendencias que afectan a los objetivos de la organización; las relaciones, valores, necesidades y expectativas de las partes externas interesadas. Por otro lado, el contexto interno puede incluir, pero no limitarse a la visión, la misión y los valores; la estructura de las organizaciones, los roles y la rendición de cuentas; las estrategias, los objetivos y las políticas; la cultura organizacional; las directrices, las capacidades en términos de recursos y conocimientos, los sistemas y flujos de información; las relaciones con partes internas interesadas. (p. 7)

Todos estos factores o más inclusive, se deben considerar, según la actividad que realice la organización; pero además de solo diseñar, lo más relevante es que los planes o estrategias de

respuesta sean utilizados desde antes y no precisamente cuando ocurren los eventos de riesgo, que es donde se obtienen los resultados negativos.

Implementar

Como se menciona, la implementación debe ser desde antes del evento. Las organizaciones debieran implementar el marco de referencia para la gestión de riesgos mediante:

El desarrollo de un plan apropiado incluyendo plazos y recursos; la identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización; la modificación de los procesos aplicables para la toma de decisiones, cuando sea necesario; el aseguramiento de que las disposiciones de las organizaciones para administrar/gestionar el riesgo sean claramente comprendidas y puestas en práctica. (ISO 31000, 2018, p. 9)

De esta manera, queda claro que el correcto diseño e implementación de este marco de referencia, involucra que cada parte interesada o bien, todos los que forman parte de la organización, se vean comprometidos en el proceso de gestión de riesgos, siendo esta parte de todas las actividades operacionales o administrativas, incluyendo la toma de decisiones, siendo así capaces de abordar cualquier cambio, ya sea interno o externo, de la manera más eficiente, conveniente o correcta posible.

Evaluar

Parte posterior y fundamental a implementar un método para la gestión del riesgo en una empresa es la evaluación de su efectividad y de esta manera determinar si es necesario efectuar algún cambio para mejora de dicho sistema o no.

Según la ISO 31000 (2018) para evaluar la efectividad del marco de referencia de la administración o gestión de riesgos, las organizaciones deben considerar:

- Medir periódicamente el desempeño de este en relación con su propósito, sus planes para la implementación, sus indicadores y el comportamiento esperado.
- Determinar si permanece idóneo para apoyar el logro de los objetivos de las organizaciones mismas. (p. 9)

Mejorar

Finalmente, esta es una etapa muy importante en el proceso de la gestión del riesgo en una empresa, en la que se toma en cuenta los resultados de la etapa de evaluación, y en la que es necesario un constante monitoreo.

Conforme se da la implementación, las empresas deben dar seguimiento para así poder adaptar el sistema conforme a los cambios internos y externos que se presentan. Cuando se identifiquen oportunidades de mejora pertinentes, estas deben desarrollar planes o tareas y asignarlas a quienes tuvieran que rendir cuentas de su implementación. Estas mejoras deben contribuir al fortalecimiento de la gestión de riesgos. (Normas ISO 31000, 2018, p. 9)

Como en todo el mundo empresarial, la constante innovación y búsqueda de aplicar nuevas ideas de mejora en los procedimientos o sistemas presentes en una empresa, son la base que permite agregar valor a la organización, evitando deficiencias significativas e incluso el declive de esta.

Capítulo 2. Responsabilidad y Compromiso

La gestión o administración del riesgo requiere de una estructura organizacional sólida y claramente establecida, como se ha mencionado anteriormente, la integración, la aplicación de roles y el compromiso de toda la organización es fundamental para obtener un resultado exitoso.

Por tanto, en la norma ISO 31000 (2018), se mencionan los siguientes cuatro puntos referentes a la responsabilidad y compromiso como parte de la integración para el adecuado diseño y el desarrollo de la gestión del riesgo en la empresa:

- 1. Articulación del Compromiso con la Gestión de Riesgo.** La alta dirección y supervisión debe articular y demostrar su compromiso continuo con la gestión de riesgos mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de las organizaciones. Este debiera incluir al menos el propósito para gestionar el riesgo y los vínculos con sus objetivos y otras políticas, el refuerzo de la necesidad de integrar la gestión de riesgos en toda la cultura organizacional, el liderazgo en la integración de esta en las actividades principales y la toma de decisiones, las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas, la disponibilidad de los recursos, la manera de manejar los objetivos en conflicto, la medición y reporte como parte de los indicadores de desempeño, la revisión y la mejora.
- 2. Asignación de Roles, Autoridades, Responsabilidades y Obligaciones.** La alta dirección y supervisión debe identificar a las personas que tienen asignada la obligación de rendir cuentas y la autoridad para gestionar los riesgos, y asegurarse de que estos se asignen y comuniquen a todos los niveles de la organización y enfatizar que la gestión de riesgos es una responsabilidad principal.
- 3. Asignación de Recursos.** La alta dirección y supervisión, cuando sea aplicable, debe asegurar la asignación de los recursos apropiados para la gestión de riesgos, que puede incluir, pero no limitarse a: las personas, las habilidades, la experiencia y las competencias, los procesos, los métodos y las herramientas de la organización por utilizar para gestionar los riesgos, los procesos y procedimientos documentados, los sistemas de

administración de la información y del conocimiento, el desarrollo profesional y las necesidades de formación. Las organizaciones deben considerar las competencias y limitaciones de sus recursos existentes.

- 4. Comunicación y Consulta.** Las organizaciones deben establecer un enfoque aprobado en relación con la comunicación y la consulta, para apoyar el marco de referencia y facilitar la aplicación efectiva de la gestión de riesgos. La comunicación implica compartir información con el público objetivo. Además, implica que los participantes proporcionen retroalimentación con la expectativa de que ésta contribuya y dé forma a las decisiones u otras actividades. Los métodos y el contenido de la comunicación y la consulta deben reflejar las expectativas de las partes interesadas, cuando sea pertinente. (pp. 7-8)

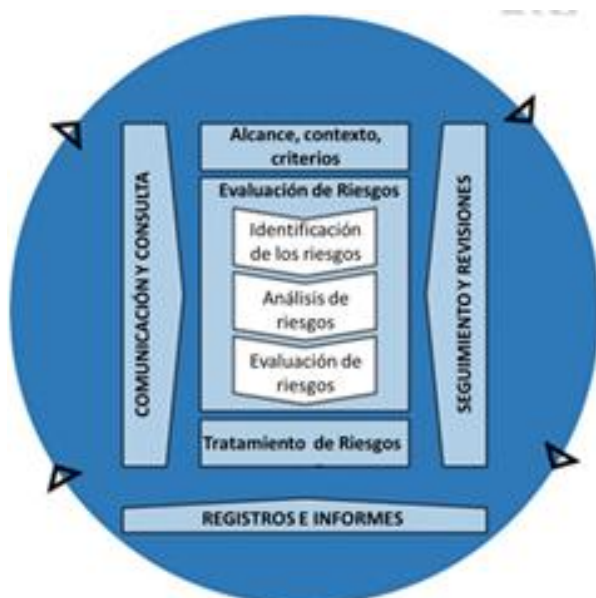
Tener esta cultura y sentido de pertenencia, es de gran importancia ya que, permite que cada persona siendo parte responsable y comprometida con el sistema de gestión del riesgo, reporte de forma oportuna cualquier evento, irregularidad o amenaza que pueda ocasionar impactos en las operaciones y en la continuidad de la empresa. Así mismo, existe una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos porque todos están en la misma sintonía y con un mismo fin.

Capítulo 3. Proceso de Administración de Riesgos

El proceso de administración de riesgo conlleva la aplicación sistemática de diferentes políticas, procedimientos y prácticas en las actividades de comunicación y consulta, establecimiento de contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de riesgos. Asimismo, la figura 1 muestra dicho proceso.

Figura 18

Proceso de Administración de Riesgos



Nota: Figura obtenida de la ISO 31000.

Etapa I. Alcance, Contexto y Criterios

Alcance

El propósito del establecimiento del alcance es adaptarse al proceso de la administración de riesgos, para permitir una evaluación de riesgos efectiva y un tratamiento apropiado de los

riesgos mismos. Es por lo que, la norma ISO 31000 (2018) menciona diferentes puntos sobre la planeación del enfoque, las cuales son las siguientes:

- Los objetivos y las decisiones que se necesitan tomar;
- Los resultados esperados de las etapas por ejecutar en el proceso;
- El tiempo, la ubicación, las inclusiones y las exclusiones específicas;
- Las herramientas y las técnicas apropiadas de evaluación de riesgos;
- Los recursos requeridos, responsabilidades y registros por conservar;
- Las relaciones con otros proyectos, procesos y actividades. (p. 11)

Identificar el Contexto Interno y Externo

El contexto del proceso de la administración y gestión de riesgos debe basarse en la comprensión de los entornos internos y externos en los que operan las organizaciones. Este contexto debe reflejar el entorno específico de la actividad en la que se aplica el proceso. Según la ISO 31000 (2018) la comprensión del contexto es importante debido a que:

- La administración o gestión de riesgos tiene lugar en el contexto de los objetivos y las actividades de las organizaciones;
- Los factores organizacionales pueden ser una fuente de riesgos;
- El propósito y alcance del proceso de la administración de riesgos puede estar interrelacionado con los objetivos de la organización como un todo. (p. 12)

Criterios del Riesgo

Establecer criterios de riesgo permite a las empresas evaluar de manera adecuada los riesgos que han identificado para determinar los niveles de tolerancia ante cada uno. La norma ISO 31000 (2018) indica que, para establecer los criterios se deben considerar los siguientes aspectos:

- La naturaleza y los tipos de incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos (tanto tangibles como intangibles);
- Cómo se van a definir y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad;
- Los factores relacionados con el tiempo;
- La coherencia en el uso de las mediciones;
- Cómo se va a determinar los niveles de riesgo;
- Cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos;
- La capacidad de las organizaciones mismas. (p. 12)

Si bien existen muchos aspectos para determinar los criterios del riesgo para efectos de este manual, se sugieren los siguientes aspectos, sin embargo, se hace la salvedad que cada negocio puede y debería considerar los criterios según sus propias operaciones.

Naturaleza y Tipos de Riesgo

Se recomienda siempre tratar de reconocer cuál es el tipo de riesgo que está afectando; existen muchos tipos de riesgo con características propias según sea su ámbito, es importante identificarlos para reconocer en qué área de la empresa se debe gestionar, a continuación, se presentan algunos ejemplos de riesgos con sus respectivas definiciones.

Riesgos Mecánicos. Los riesgos mecánicos se pueden definir según Leonardo Conti Parra et al. (2006) como todo aquello que se desarrolla en lugares o espacios de trabajo, máquinas, herramientas y demás objetos presentes durante el trabajo que pueden producir alguna clase de accidente, como caídas, aplastamientos o proyecciones de partículas en los ojos (p. 38).

Este tipo de riesgos busca resaltar los estados del suelo, aperturas de huecos en ventanas y escaleras, así como el apilamiento de materiales, con el fin de establecer posibles heridas, hematomas o lesiones que caben dentro del apartado de accidentes de trabajo.

Riesgos Físicos. Este apartado se define según Leonardo Conti Parra et al. (2006) como el intercambio brusco de energía entre el individuo y el ambiente, en una proporción mayor a la que el organismo es capaz de soportar, de los cuales se mencionan el ruido, vibración, temperatura, humedad, ventilación, presión, iluminación, radiaciones no ionizantes e ionizantes (p. 39).

Dicho lo anterior, es necesario asegurar la salud y la seguridad de los individuos, es por lo que, los riesgos físicos en el lugar de trabajo se deben gestionar correctamente, esto incluye la identificación y evaluación de los riesgos, la implementación de medidas de control y la capacitación de los individuos, con la intención de reducir los efectos perjudiciales en la salud.

Riesgos Químicos. Los riesgos químicos se pueden definir de muchas maneras, pero para efectos de este manual es necesario interpretar la información según Leonardo Conti Parra et al. (2006) en donde menciona que los químicos son sustancias orgánicas, inorgánicas, naturales o sintéticas que pueden presentarse en diversos estados físicos en el ambiente de trabajo, con efectos irritantes, corrosivos, asfixiantes o tóxicos, en cantidades que tengan probabilidades de lesionar la salud de las personas que entran en contacto con ellas (p. 46).

Esto implica identificar las sustancias químicas presentes en el lugar de trabajo, evaluar su peligrosidad, implementar medidas de control con la intención de reducir la exposición de los individuos y brindar capacitación sobre los riesgos y cómo evitar la exposición.

Riesgos Biológicos. Los riesgos biológicos según Leonardo Conti Parra et al. (2006) se define como a un grupo de microorganismos vivos que se encuentran presentes en

determinados ambientes de trabajo, que entrando al organismo pueden desencadenar enfermedades infectocontagiosas, alergias o intoxicaciones (p. 49).

Es por eso que, la identificación de agentes biológicos en el lugar de trabajo, así como la evaluación de los riesgos y la implementación de medidas de control para la reducción de la exposición de los individuos, son parte fundamental de la gestión de los riesgos biológicos, esto incluye equipos de protección personal, capacitación de seguridad, prácticas de higiene y la creación de protocolos para el manejo seguro de los agentes biológicos.

Riesgos Ergonómicos. Para este apartado Leonardo Conti Parra et al. (2006) comenta que los factores de riesgo ergonómico se derivan de las cargas laborales, las cuales están influenciadas por diversos elementos como la cantidad de trabajo, el exceso de peso, las particularidades individuales, el nivel de esfuerzo físico o mental, la duración de la jornada, los ritmos de trabajo y el nivel de comodidad en el puesto de trabajo (p. 50).

Por lo que, la gestión de riesgos ergonómicos implica diseñar el lugar de trabajo y las tareas de manera que se pueda minimizar el estrés físico y mental. Lo que puede incluir la implementación de pausas regulares, rotación de tareas y la adaptación de mobiliario y equipos ergonómicos.

Riesgos Psicosociales. Para Leonardo Conti Parra et al. (2006) los riesgos psicosociales se definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, y que afecten el bienestar o la salud del individuo, como al desarrollo del trabajo (p. 53).

Asimismo, la gestión de riesgos psicosociales implica la creación de un entorno de trabajo que fomente el bienestar físico y mental de los empleados. Esto incluye fomentar un

equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, así como crear un entorno de trabajo positivo y respetuoso, el establecimiento de políticas contra el acoso y la violencia en el lugar de trabajo.

Riesgos de Insalubridad. Los riesgos de insalubridad según Leonardo Conti Parra et al. (2006) se definen como todos aquellos factores que se caracterizan por ser fuente de molestias o de posibles enfermedades para el trabajador debido al deficiente servicio, falta o estado inadecuado de sanidad locativa y ambientes deficientes (p. 55).

Dicho lo anterior, identificar las condiciones insalubres en su lugar de trabajo, evaluar su impacto en la salud de los individuos y tomar las medidas pertinentes para controlar y reducir la exposición, forman parte de la gestión de riesgos de insalubridad. Esto incluye la implementación de medidas de seguridad, como la mejora de ventilación e higiene y la capacitación de los individuos en prácticas seguras y saludables.

Riesgos Eléctricos. La definición de este apartado según Leonardo Conti Parra et al. (2006) se refiere a los sistemas eléctricos de las máquinas, equipos e instalaciones locativas que conducen o generan energía dinámica o estática y que, al entrar en contacto con las personas puede provocar quemaduras, fibrilación ventricular, según sea la intensidad y el tiempo de contacto (p. 55).

Por lo que, identificar las fuentes de riesgo eléctrico en el lugar de trabajo, evaluar su peligrosidad y tomar medidas de control para reducir el riesgo de exposición a corrientes eléctricas peligrosas, es parte de la gestión de riesgos eléctricos. Esto incluye la implementación de procedimientos de seguridad, como la capacitación de los individuos en las prácticas seguras y la inspección y mantenimiento regular de los equipos eléctricos.

Riesgos Naturales. Para la definición de este apartado según la Organización de los Estados Americanos (OAS, s.f.), en la zona presenta una gran cantidad de riesgos naturales que pueden afectar el éxito de las actividades de desarrollo. Es cierto que estos peligros ocurren en diferentes unidades, dependiendo de la fisiografía y la biota presente. Estos riesgos incluyen terremotos, actividades volcánicas, derrumbes, erosiones e inundaciones.

Por lo que, la identificación de amenazas naturales en el lugar de trabajo, la evaluación de su peligrosidad y la implementación de medidas de control y planes de respuesta son parte de la gestión de riesgos naturales en el lugar de trabajo. Esto puede incluir enseñar a los empleados los procedimientos de seguridad, el establecimiento de refugios o áreas seguras en caso de emergencia, así como el establecimiento de sistemas de alerta temprana.

Riesgos Económicos. Los riesgos económicos según Benedicto (s.f.), son aquellos que hacen imposible asegurar el nivel de resultados de explotación de una empresa y se deben a varios factores que pueden afectar los resultados, independientemente de su situación financiera (p. 13).

Por lo que, la gestión de riesgos económicos en el trabajo implica tener en cuenta los factores económicos al tomar decisiones sobre la seguridad y la salud en el trabajo. Es crucial brindar apoyo y recursos para ayudar y enfrentar las dificultades económicas relacionadas con el trabajo.

Riesgos Financieros. Para Benedicto (s.f.), los riesgos financieros generalmente se refieren a la posibilidad de perder dinero en una transacción o a mantener un desequilibrio o situación entre ciertos activos y pasivos (p. 17).

Asimismo, el identificar, medir y controlar estos riesgos es parte de dicha gestión para reducir las posibles pérdidas económicas. Esto se logra mediante la diversificación de las

inversiones, la implementación de planes de cobertura, el cumplimiento de las regulaciones financieras y la evaluación continua de los riesgos y su potencial impacto. Para lograr los objetivos financieros y proteger el patrimonio, es necesario tomar decisiones financieras prudentes y realizar una gestión de riesgos adecuada.

Categorías de Riesgo

Una vez que se ha identificado el tipo de riesgo es necesario determinar de dónde proviene este riesgo, es decir, saber si su origen es interno o externo, a continuación, se presenta una breve descripción para que pueda identificar el origen de los riesgos.

Riesgo Interno. Para Consultize (2018), los riesgos internos de una organización dependen explícitamente de la gestión dentro de la misma y de sus diferentes departamentos.

La gestión efectiva de riesgos internos es esencial para la estabilidad, el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad a largo plazo de una organización.

Riesgo Externo. Los riesgos externos según Consultize (2018), son todos aquellos que provienen del entorno de la empresa y que pueden afectar o condicionar su operación y amenazar su crecimiento.

La gestión de dichos riesgos implica la identificación, evaluación y mitigación de estos riesgos. Esto incluye la implementación de planes de contingencia, el monitoreo continuo del entorno externo, la diversificación de proveedores, mercados y la adaptación a cambios en la regulación y la tecnología.

Probabilidad

Este criterio se refiere a la posibilidad que los riesgos identificados sucedan, este criterio se encuentra directamente relacionado con el apartado de análisis del riesgo.

Para la probabilidad se determina una escala del 1 al 5, en el que entre más alto sea valor mayor va a ser la probabilidad de ocurrencia, más adelante en la II etapa se ejemplifica mediante la tabla 8.

Gravedad

Al igual que el anterior, medir la gravedad o el impacto de un riesgo nos permite un análisis de cada uno para lograr determinar cuál será su influencia en las operaciones, a continuación, se sugiere un método de empleo.

Con respecto a la gravedad o al impacto se establece como criterio una escala de 1 a 5, en la que cuanto más alto sea el valor mayor impacto tendrá ese riesgo en el funcionamiento de la empresa, como se muestra en la tabla 9.

Nivel de Riesgo

Conocer el nivel de riesgo aprueba evaluar de manera objetiva todos los riesgos y permite agrupar los riesgos estudiados mediante categorías.

Para determinar el nivel de riesgo se emplea una escala de valores y una clasificación de tres niveles, los cuales son: bajo, medio y alto riesgo, como se muestra en la tabla 10.

Una vez que se determina el nivel de riesgo, se procede a hacer un breve mapa de riesgos, considerando la probabilidad y el impacto que tiene cada uno de los riesgos como se muestra en la Tabla 11.

Etapa II. Evaluación de Riesgos

En esta etapa se desarrollan tres procesos principales, los cuales son: identificación, análisis y evaluación de los riesgos; en esta sección se aplican los aspectos antes mencionados de manera más detallada, es necesario aclarar que todo este proceso se llevará a cabo mediante el equipo previamente elegido por la gerencia como encargado.

Identificación de Riesgos

El objetivo de la identificación de riesgos es identificar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar u obstaculizar el logro de una organización. Contar con la información pertinente, apropiada y actualizada es crucial para la identificación de los riesgos. Es por ello que en la norma ISO 31000 (2018), se identifican una serie de factores que pueden causar incertidumbres en uno o varios objetivos, los cuales la norma menciona a continuación:

- Las fuentes de riesgos tangibles e intangibles;
- Las causas y los eventos;
- Las amenazas y las oportunidades;
- Las vulnerabilidades y las capacidades;
- Los cambios en los contextos interno y externo;
- Los indicadores de riesgos emergentes;
- La naturaleza y el valor de los activos y los recursos;
- Las consecuencias y sus impactos en los objetivos;
- Las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información;
- Los factores relacionados con el tiempo;
- Los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas. (p. 13)

Establecidos los posibles factores, es necesario que las organizaciones puedan identificar los riesgos, ya sea si sus fuentes están o no bajo su control. De igual manera, es necesario considerar los diferentes tipos de resultados que pueden dar lugar a gran variedad de consecuencias, sean tangibles o intangibles.

Análisis de Riesgos

Analizar los riesgos permite comprender a detalle los riesgos desde diferentes aspectos, la norma ISO 31000 (2018) indica que un análisis de riesgos debe considerar factores como:

- La probabilidad de los eventos y de las consecuencias;
- La naturaleza y la magnitud de las consecuencias;
- La complejidad y la interconexión;
- La efectividad de los controles existentes;
- Los niveles de sensibilidad y de confianza. (p. 14)

A continuación, se presentan tres opciones para el análisis de riesgos y la orientación para desarrollarlo.

Probabilidad de que Suceda el Riesgo. La probabilidad del riesgo corresponde a la posibilidad que tiene cada uno de los riesgos antes identificados sucedan. Con respecto a la determinación de la probabilidad de los riesgos se presentan las siguientes escalas con su respectiva valoración, clasificación y descripción, tal como se aprecia en la Tabla 8. Conviene aclarar que puede ser sujeto a cambios de acuerdo con el contexto de cada empresa y sus criterios de riesgo.

Tabla 8

Valoración	Clasificación	Descripción
5	Muy probable	La posibilidad de ocurrencia de este evento es muy alta.
4	Probable	Existe alta probabilidad de que este evento suceda.
3	Posible	La probabilidad de ocurrencia de este evento es media.
2	Improbable	Se considera que este evento tiene una baja probabilidad de que ocurra.
1	Raro	Se considera prácticamente imposible que suceda este evento.

Probabilidad de Riesgo

Nota: Elaboración propia basada en información extraída de la ISO 31000.

A cada uno de los riesgos antes identificados es necesario darle un valor con respecto a lo que se considera probable, para hacerlo se debe analizar cada uno y definir cómo se va a clasificar de acuerdo con la posibilidad de ocurrencia.

Gravedad del Riesgo. La gravedad del riesgo corresponde al impacto que tendrá el riesgo antes identificado para la empresa. A continuación, se ejemplifica mediante la tabla 9 con su respectiva valoración, clasificación y descripción.

Tabla 9

Valoración	Clasificación	Descripción
5	Catastrófica	En caso de suceder afectaría de manera negativa a la empresa en su funcionalidad, incluso podría llegar a paralizar definitivamente las operaciones.
4	Importante	El impacto de este riesgo podría ocasionar daños significativos para la empresa en el desarrollo de sus actividades.
3	Moderada	El riesgo puede generar consecuencias negativas pero momentáneas en la empresa.
2	Mínima	El impacto que genera en la empresa es mínimo, por lo cual no representa un problema mayor para la empresa.
1	Insignificante	El impacto de este riesgo no significa ningún problema para la empresa.

Gravedad de Riesgo

Nota: Elaboración propia basada en información extraída de la ISO 31000.

Al igual que con la probabilidad, a cada uno de los riesgos antes identificados es necesario darle un valor con respecto a la gravedad del impacto que tendría en la empresa, para hacerlo se debe analizar cada uno y definir cómo se va a clasificar de acuerdo con la gravedad de ocurrencia.

Niveles de Riesgo – Priorización. Los niveles de riesgo permiten agrupar los riesgos analizados anteriormente mediante el criterio de probabilidad e impacto, agruparlos permite crear una jerarquía para priorizar los riesgos considerando su nivel de tratamiento. Para conocer el nivel de riesgo es necesario considerar la valoración de cada riesgo en relación con la probabilidad de ocurrencia y al impacto que tendría este riesgo para poder asignar una clasificación.

Alto. Se considera de máxima prioridad, por lo que requiere acciones inmediatas para mitigar su impacto.

Medio. Se considera de prioridad moderada, por lo que requiere acciones a mediano plazo.

Bajo. Es de baja prioridad, por lo que no se considera necesario desarrollar acciones para tratarlas, sin embargo, deben ser analizadas para eliminar el riesgo.

En la siguiente tabla, se presenta la valoración para cada una de las clasificaciones de riesgo anteriormente mencionadas.

Tabla 10

Niveles de Riesgo

Valoración	Clasificación
0 a 4	Bajo
5 a 7	Medio
8 a 10	Alto

Nota: Elaboración propia basada en información extraída de la ISO 31000.

Para obtener el siguiente mapa de riesgos se utiliza la clasificación de la tabla 10, considere que para calcular el valor se suma la valoración de X más la valoración de Y.

Tabla 11

(x) Probabilidad					
5 Muy probable	6	7	8	9	10
4 Probable	5	6	7	8	9
3 Posible	4	5	6	7	8
2 Improbable	3	4	5	6	7
1 Raro	2	3	4	5	6
(y) Impacto	1 Insignificante	2 Mínima	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica

Nivel de Priorización

Nota: Elaboración propia basada en información extraída de la ISO 31000.

Por ejemplo, si un riesgo es considerado con probabilidad de nivel 5 (Muy probable) y se clasifica con un nivel de gravedad 4 (importante) en la tabla 10, al sumar estos niveles, se obtiene un valor de 9. La clasificación que se muestra en la tabla 10 en la que un rango de 8 a 10, es considerado un nivel de riesgo alto, por lo que, se considera de máxima prioridad, es decir, se deben tomar acciones inmediatas.

Otro ejemplo, si un riesgo tiene probabilidad 3 (posible) de ocurrir y su nivel de gravedad se ubica en nivel 1 (insignificante) al sumar se obtiene un valor de 4. En la tabla 10, su rango de 0 a 4 indica que es un riesgo bajo, por lo que, este riesgo se considera de baja prioridad, sin embargo, aunque sea de baja prioridad es necesario analizarlo para eliminar la fuente de riesgo o minimizar.

Evaluación de Riesgos

Esta sección corresponde a la relación entre los riesgos antes analizados para determinar en cuáles riesgos es necesario tomar acciones.

La norma ISO 31000 indica las siguientes posibles decisiones:

- No hacer nada más;
- Considerar opciones para el tratamiento para riesgos;
- Mantener los controles existentes;
- Reconsiderar los objetivos. (p. 14)

Estas son algunas de las acciones que se pueden tomar con respecto a los riesgos, en este caso se recomienda siempre tomar acciones para tratar los riesgos que impliquen efectos negativos para el negocio. Para ello se sugiere considerar los niveles de riesgo.

Etapa III. Tratamiento de Riesgos

El tratamiento del riesgo corresponde a la manera en que se debe gestionar cada uno de los riesgos considerados por la empresa, por lo que es necesario que el equipo encargado de la gestión de riesgos establezca diferentes opciones para tratarlos, conforme les sea más conveniente y acorde a los niveles de riesgo.

Según la ISO 31000 (2018), se indica que el tratamiento de los riesgos implica un proceso iterativo de:

- Formular y seleccionar opciones para el tratamiento de los riesgos;
- Planear e implementar el tratamiento de los riesgos;
- Evaluar la efectividad de dicho tratamiento;
- Decidir si los riesgos residuales son aceptables;
- Si no son aceptables, efectuar algún tratamiento adicional. (p. 15)

Considerando lo que indica la norma, tratar un riesgo va más allá de elegir opciones para tratarlos, es un proceso de mucho análisis y evaluación para lograr minimizar o eliminar los riesgos. A su vez la Organización Internacional de Normalización en su norma ISO 31000 (2018) indica que para tratarlos puede implicar una o más de las siguientes opciones para tratar los riesgos:

- Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo mismo;
- Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad;
- Eliminar la fuente de riesgo;
- Modificar la probabilidad;
- Modificar las consecuencias;
- Compartir el riesgo (por ejemplo: a través de contratos, compra de seguros);
- Retener el riesgo con base en una decisión informada. (p. 15)

Es conveniente destacar que para una buena gestión de los riesgos, se debería considerar los resultados obtenidos del análisis de riesgos, el cual va a permitir priorizar los riesgos según el nivel de riesgo en el que se encuentre.

Etapas IV. Registros e Informes

Se debe documentar el proceso de la gestión de riesgos, así como los resultados obtenidos. La norma ISO 31000 (2018), indica que los registros y reportes pretenden:

- Comunicar las actividades de la administración/gestión de riesgos y sus resultados a lo largo de la organización;
- Ofrecer información para la toma de decisiones;
- Mejorar las actividades de la administración/gestión de riesgos;

- Apoyar en la interacción de las partes interesadas, incluyendo a las personas que tienen la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las actividades de la administración/gestión de riesgos. (p. 17)

La manera de registrar los procesos y resultados de la gestión de riesgos va a depender de los intereses de la empresa, esta etapa es de suma importancia, ya que permite identificar aspectos de mejora, supervisar el rendimiento y la efectividad de la administración de riesgo, así como facilitar la toma de decisiones, etc.

Etapa V. Seguimiento y Revisiones

Se sugiere siempre hacer seguimiento del proceso de la administración del riesgo, en todas las etapas con la finalidad de asegurarse que el proceso se realice de la mejor manera posible y con efectividad, este seguimiento lo debe realizar el equipo designado.

Capítulo 4. Ejemplo

En el siguiente apartado se presenta un caso práctico de administración de riesgos, siendo estos datos utilizados únicamente como ejemplo, para identificar, analizar y evaluar riesgos. La información se presenta dividida acorde a las etapas del proceso que indica la norma ISO 31000, como se explicó anteriormente.

Antes de iniciar con el proceso de administración de riesgos, es necesario crear un equipo preparado para que ejecute con éxito cada una de las etapas del manual, sería ideal contemplar a miembros de las diferentes áreas de la empresa con el fin de obtener un panorama amplio del riesgo. Si bien el equipo se encarga de ejecutar las etapas, necesita contar con la aprobación de la dirección para cada una de las etapas. Esto con el fin de asegurar un mejor desarrollo del proceso.

Etapa I. Alcance, Contexto y Criterios del Riesgo

En esta primera etapa se debe establecer el alcance que tendrá el manual, así como el contexto, en Tabla 12 Identificación y Análisis de riesgos, en el que se ubica la empresa y los criterios.

Alcance

Objetivo. Determinar la metodología para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos a los que se expone la empresa de turismo XX con la finalidad de mitigar sus posibles efectos, el periodo de aplicación comprende de XXX a XXX del 2023.

Contexto

Para determinar el contexto se consideran los factores internos y externos en el cual se desarrolla la empresa. Para conocer el contexto interno se analizan los factores organizacionales y para determinar los factores externos, se emplea la herramienta PESTEL con la cual se evalúan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Criterios

Se consideran los criterios como se plantearon en los capítulos anteriores.

Etapa II. Evaluación de Riesgos

En la etapa de evaluación de riesgos se contemplan tres factores, los cuales son: la identificación, análisis y evaluación de riesgos.

Identificación de los Riesgos

Una vez identificado el contexto de la empresa, se encuentra un riesgo, por lo que se procede a considerar sus distintos criterios.

Riesgo. Existencia de recesión económica mundial que afecte la visitación de turistas extranjeros a Costa Rica.

Tipo de Riesgo. Este riesgo se clasifica como un riesgo de naturaleza económica, porque genera incertidumbre sobre el futuro económico global y consecuentemente sobre los beneficios de la empresa.

Categoría. Este riesgo se categoriza como un riesgo externo, porque no proviene de aspectos propios de la empresa, sino más bien de la realidad externa.

Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos se consideran los aspectos explicados en los capítulos anteriores.

Probabilidad de que Suceda el Riesgo. Considerando la información de la tabla 8 este riesgo se determina como probable, debido a que existe una alta probabilidad de que este evento suceda.

Gravedad o Impacto del Riesgo. Tomando en cuenta la información de la tabla 9, este riesgo tendría un impacto importante, porque puede ocasionar daños significativos en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Niveles de Riesgo. El nivel de riesgo en el análisis permite determinar cuáles riesgos se deben priorizar, para este riesgo en particular al analizar la probabilidad y el impacto, se determina que tiene un nivel de riesgo alto, por lo tanto, será de alta prioridad.

En la tabla que se muestra a continuación, se aprecia de manera resumida y práctica los aspectos antes mencionados de identificación y análisis de los riesgos.

Tabla 12

Identificación y Análisis de riesgos

Identificación	Análisis
-----------------------	-----------------

ID	Riesgo	Tipo	Categoría		Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	
			Interno	Externo	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Valor	Nivel
1	Existencia de recesión económica mundial que afecte la visitación de turistas extranjeros a Costa Rica	Económico		X	Probable	4	Importante	4	8	Alto

Nota: Elaboración propia basada en información extraída de la ISO 31000.

Evaluación de Riesgos

Debido a que el riesgo ID 1 al analizarlo se determinó con un nivel de riesgo alto, significa que pueden afectar seriamente a la empresa; se decide considerar opciones para el tratamiento de estos.

Etapa III. Tratamiento de Riesgos

El equipo de la administración de riesgos formula una serie de posibles acciones para mitigar el impacto del riesgo, a continuación, algunos ejemplos:

1. Realizar una optimización de los recursos económicos con la finalidad de contar con un respaldo económico que permita continuar con el funcionamiento de la empresa, aunque las condiciones de visitación disminuyan.

2. Elaborar un plan de servicios complementarios con la finalidad de brindarle a los visitantes, más que un servicio o un producto, sino una experiencia que genere mayor interés.
3. Crear políticas de fomento al turismo nacional que incluya descuentos, paquetes promocionales, entre otras medidas de captación de clientes.

Etapa IV. Registro e Informes

Para registrar los hechos se acuerda realizar una bitácora de hechos con los hallazgos obtenidos en cada reunión del equipo encargado, además, se deben hacer informes al finalizar cada una de las etapas de la administración de riesgos, para que todos los miembros de la empresa estén al tanto y puedan tomar las consideraciones necesarias, así como brindar sus sugerencias.

Etapa V. Seguimiento y Revisiones

El seguimiento y las revisiones de caso generan retroalimentación para futuras situaciones de riesgo, es por ello por lo que en la empresa se decide hacer seguimiento trimestral de los procesos de la administración de riesgos. Este seguimiento se realiza directamente por el equipo establecido previamente para la tarea y a este equipo le corresponde proporcionar a la gerencia los resultados del seguimiento cada seis meses.

Bibliografía

Benedicto, MS (s/f). *Riesgos económicos y financieros en la empresa*. Eoi.es.

<https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente45902.pdf>

Consultize. *Definición y tipos de riesgos empresariales* (25 de febrero de 2018).

<https://www.consultize.es/definicion-y-tipos-de-riesgos-empresariales/#:~:text=Los%20riesgos%20internos%20de%20una,dependencia%20de%20unos%20pocos%20clientes.>

Leonardo Conti Parra, F. Á., Vargas, F. V. M. Ó., & Universitarios, I. J. B. C. (2006). *Salud Ocupacional*. ISBN: 978-958-648-470-1

Muñoz, N. (2019). *Manual para el sistema integral de gestión del riesgo*. Universidad CES.

<https://www.ces.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/MN-DE-002-Manual-Gesti%C3%B3n-de-riesgos-CES.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Administración/Gestión de riesgos - Lineamientos guía*. (ISO 31000). [A1]

https://www.academia.edu/41886951/NORMA_INTERNACIONAL_ISO_31000_Administraci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_de_riesgos_Lineamientos_gu%C3%ADa

Organización de los Estados Americanos (s.f.). *Riesgos Naturales*.

<https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea32s/ch28.htm>

Palmar Norte, 16 de noviembre de 2024

Señores
Universidad Nacional
Presente

Respetados señores

Hago constar que las estudiantes **Susana Nickol Rodríguez Castellón**, cédula **6 0440 0321** y **Daliana Salazar Vinjets**, cédula **6 0445 0021**, me encargaron la revisión de estilo de su trabajo de investigación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

El título de este trabajo es:

**PROCESO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS PYMES
TURÍSTICAS, EN LOS CANTONES DE BUENOS AIRES, CORREDORES,
COTO BRUS, GOLFITO, OSA Y PUERTO JIMÉNEZ, POST PANDEMIA,
PERIODO 2022-2023**

El citado documento cumple con los requisitos de un texto con esta naturaleza en los diversos componentes del código escrito (diferentes niveles de discursos: capítulos, apartados, párrafos, periodos) semánticos (significado de las palabras) léxico (vocabulario) y morfosintáctico (funciones y relaciones de elementos oracionales).

Se deja constancia, que el autor hace uso correcto de los distintos elementos relacionados con la elaboración de un trabajo de investigación.

En síntesis, el documento sometido a nuestra consideración satisface todas las exigencias de un trabajo final de graduación.

Atentamente,


Lic. Jairo Vargas Rodríguez
Cédula 1 – 1087 – 228
Celular 8720 – 1650
Carnet 26937

