

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN  
GERENCIA**

**Título de investigación:**

**MODELO DE ESTRATEGIAS INTEGRALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD Y RESILIENCIA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
TURÍSTICAS DEL CANTÓN CENTRAL DE PUNTARENAS DURANTE EL SEGUNDO  
CUATRIMESTRE DEL 2025**

**Nombre del estudiante:**

**DANIELA MARÍA HAZERA GUZMÁN**

**Tutor:**

**MARCO BETANCOURT**

**SEDE ARANJUEZ, SAN JOSÉ**

**JULIO, 2025**

## Contenido

Dedicatoria .....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
Abstract .....	8
Capítulo I .....	10
Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos de la investigación .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Justificación .....	16
Proyecciones.....	19
Antecedentes.....	21
Antecedentes Internacionales .....	24
1. Implementación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones empresariales.....	24
2. Gestión de crisis en el sector turismo durante la pandemia .....	26
3. El bienestar laboral y la responsabilidad social empresarial .....	27
4. Bienestar organizacional y aplicación de herramienta de medición-Universidad Nacional de Cuyo 30	
5. Factores que afectan la competitividad .....	32
6. Estrategias de marketing digital para atraer clientes.....	33
7. Impacto de la sostenibilidad en la competitividad turística .....	34
8. La digitalización en las pymes.....	35
Antecedentes Nacionales .....	35
1. Panorama de la competitividad turística de Costa Rica .....	35
2. Bienestar del empleado como estrategia de productividad y retención de talento en el sector turístico .....	38
3. Estudio de los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del área gastronómica y de hospedaje, ubicadas en el Paseo de los Turistas del Cantón Central de Puntarenas durante los años 2020 y 2021.....	39
4. Estrategias de Bienestar Organizacional en Empresas del Sector Turismo .....	41
5. Sostenibilidad y Turismo en Costa Rica .....	41
6. Factores de Éxito en la Competitividad de las Pymes Turísticas.....	42

7. Estrategias de Transformación Digital para una Efectiva Internacionalización de las PYMES Comerciales de la Gran Área Metropolitana Frente al COVID-19 .....	43
8. Impacto del Turismo Comunitario en Costa Rica .....	45
Capitulo II .....	46
Marco Teórico .....	46
Turismo en Costa Rica .....	46
Pequeñas y Medianas Empresas en el turismo .....	49
Productividad .....	49
Competitividad Empresarial .....	50
Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	51
Competitividad en Pymes innovación y digitalización .....	55
Transformación digital .....	56
Resiliencia Organizacional .....	57
4 elementos de una organización resiliente .....	58
La adaptabilidad .....	60
Crisis .....	62
Gestión de crisis .....	62
Especialización del producto o servicio .....	63
Pensamiento estratégico .....	64
Gestión de personal .....	64
Bienestar Organizacional .....	65
Impacto del bienestar organizacional en la productividad y retención de talento. ....	66
Estrategias para promover el bienestar en pymes turísticas. ....	68
Capitulo III .....	71
Marco Metodológico .....	71
Referente .....	71
Puntarenas como centro histórico del turismo .....	71
Enfoque de la Investigación .....	72
Diseño de la investigación .....	74
Tipo de Investigación .....	75
Población y Muestra .....	77
Muestra .....	78
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	81

Procedimiento de la Investigación .....	82
Fuentes de Información .....	83
Capitulo IV .....	84
Análisis de Resultado .....	84
Análisis de la situación actual .....	84
Capitulo V .....	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	103
Capitulo VI .....	107
Propuesta .....	107
Justificación de la propuesta.....	112
Nombre del Proyecto: .....	113
El objetivo de Puntarenas Conecta .....	113
Lema .....	113
Finalidad del proyecto .....	113
Componentes del proyecto Puntarenas Conecta.....	115
Metodología de trabajo del proyecto .....	118
Etapas para el desarrollo del proyecto .....	118
Temas prioritarios para iniciar el proyecto .....	122
Flujo de trabajo del proyecto Puntarenas Conecta .....	123
Presupuesto y cronograma.....	123
Referencias .....	143

## Figuras

<b>Figura 1</b>	Llegadas Internacionales a Costa Rica por la vía aérea 2019-2023.....	47
<b>Figura 2</b>	Llegada de cruceros y cruceristas 2022-2023.....	48
<b>Figura 3</b>	Negocios con Redes Sociales Activas .....	90
<b>Figura 4</b>	Uso de la plataforma independiente a Instagram y Facebook.....	92
<b>Figura 5</b>	Competitividad, conocimiento del idioma inglés.....	93
<b>Figura 6</b>	Empresas que cuentan con un plan de acción ante crisis económicas, pandemias o desastres .....	96
<b>Figura 7</b>	Prácticas de Bienestar Organizacional .....	97
<b>Figura 8</b>	¿Que se obtiene de Puntarenas Conecta?.....	114
<b>Figura 9</b>	Flujo de trabajo de Puntarenas Conecta .....	123

## Tablas

<b>Tabla 1</b>	Variables de estudio.....	80
<b>Tabla 2</b>	Resumen de entrevistas a negocios turísticos del cantón central de Puntarenas.....	86
<b>Tabla 3</b>	Principales hallazgos por empresa y por categoría .....	99
<b>Tabla 4</b>	Diagnóstico Externo: Análisis PESTEL .....	108
<b>Tabla 5</b>	Diagnóstico Interno: Análisis FODA .....	110
<b>Tabla 6</b>	Análisis CAME .....	111
<b>Tabla 7</b>	Resumen de fases operativas: Responsables, Acciones, Ejecución, Tiempo y Costos .....	120
<b>Tabla 8</b>	Recursos Humanos y profesionales.....	125
<b>Tabla 9</b>	Desarrollo de plataforma digital e identidad del proyecto.....	127
<b>Tabla 10</b>	Actividades de capacitación, sensibilización y eventos.....	130
<b>Tabla 11</b>	Promoción, difusión y materiales.....	131
<b>Tabla 12</b>	Logística transporte y administración.....	133
<b>Tabla 13</b>	Resumen consolidado del Presupuesto General.....	134
<b>Tabla 14</b>	Cronograma de Actividades del proyecto Puntarenas Conecta .....	136
<b>Tabla 15</b>	Momentos clave de comunicación .....	138
<b>Tabla 16</b>	Presupuesto estimado de comunicación y difusión .....	139

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes han sido el verdadero motor detrás de cada página escrita, de cada desvelo y de cada paso firme en este camino académico y personal.

A Dios, por haberme dado la vida, la fuerza y la claridad para continuar incluso en los momentos más retadores. A Él le confío cada uno de mis logros y mis propósitos.

A mis padres, quienes con entrega total sembraron en mí los valores más grandes: la honestidad, la responsabilidad y el amor por la educación. Ustedes me dieron todo, incluso cuando no lo había todo. Me enseñaron que el verdadero lujo es tener principios y sueños por los que vale la pena luchar.

A mi esposo, por ser mi pilar, mi compañero, mi equilibrio y mi refugio. Gracias por asumir mis cargas, por motivarme cuando mis fuerzas flaqueaban y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Esta meta también es tuya.

A la Cámara de Turismo de Puntarenas, por el apoyo y confianza y por ser el espacio donde he podido transformar ideas en proyectos con sentido humano y social.

A todos quienes creyeron, aportaron, celebraron o simplemente acompañaron, gracias. Este trabajo no solo es una tesis, es un testimonio de amor, fe, compromiso y esperanza.

Finalmente, dedico esta tesis a cada emprendedor, y micro empresario de Costa Rica y en especial de la ciudad de Puntarenas. Que este esfuerzo contribuya a visibilizar nuestra realidad y fortalecer las condiciones para que nuestro trabajo sea reconocido como lo que verdaderamente es: indispensable para la vida.

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la pertinencia del diseño y ejecución de un plan integral que contribuya al fortalecimiento de la competitividad de las pymes turísticas del cantón central de Puntarenas, Costa Rica, mediante la implementación de estrategias de transformación digital, bienestar organizacional, cooperación interinstitucional y marketing turístico, como respuesta a los retos postpandemia y la alta vulnerabilidad del sector.

Para alcanzar este objetivo, se desarrolló un estudio con enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas dirigidas a representantes de empresas del sector de hospedaje y gastronomía ubicadas en el Paseo de los Turistas. Además, se realizó un análisis documental de fuentes oficiales, informes institucionales y antecedentes académicos tanto nacionales como internacionales.

Producto del análisis de resultados, se diseñó:

- Un plan integral denominado “Puntarenas Conecta”, que incluye una propuesta de plataforma digital colaborativa, campañas de visibilización del destino, red de aliados estratégicos, fortalecimiento de capacidades empresariales y un sistema de monitoreo de impacto.
- Una justificación técnica y metodológica del proyecto, acompañada de un análisis de contexto, definición de componentes clave, y estrategias de implementación.
- Un presupuesto estimado de ejecución del plan por un periodo de 18 meses, con posibles fuentes de financiamiento público y privado.
- Un cronograma detallado por fases, actividades, responsables, tiempos y recursos necesarios.
- Una propuesta de alianzas estratégicas con actores institucionales, empresariales, académicos y comunitarios del territorio.

Se concluye que la propuesta “Puntarenas Conecta” es una herramienta viable y estratégica para reactivar el ecosistema turístico del cantón central de Puntarenas, con enfoque sostenible, digital e inclusivo. Además, tiene potencial para ser replicada en otros territorios turísticos del país con necesidades similares de articulación, innovación y resiliencia.

**Palabras claves:** Turismo, Pymes turísticas, Competitividad, Transformación Digital, Bienestar Organizacional, Puntarenas, Estrategias Integrales, Cooperación Interinstitucional, Resiliencia Empresarial.

### **Abstract**

The main objective of this research is to analyze the relevance of designing and implementing a comprehensive plan to strengthen the competitiveness of tourism SMEs in the central canton of Puntarenas, Costa Rica, through the application of digital transformation strategies, organizational well-being, inter-institutional cooperation, and tourism marketing, as a response to post-pandemic challenges and sector vulnerability.

To achieve this objective, a qualitative study was conducted using semi-structured interviews with representatives of hospitality and gastronomy businesses located along the Paseo de los Turistas. Additionally, document analysis was carried out using official sources, institutional reports, and national and international academic studies. As a result of the findings, the following elements were developed:

- A comprehensive plan called “Puntarenas Conecta”, which includes a collaborative digital platform, destination visibility campaigns, a strategic partner network, business capacity-building initiatives, and an impact monitoring system.
- A technical and methodological justification of the project, including context analysis, definition of key components, and implementation strategies.

- An estimated budget for an 18-month implementation period, with potential public and private funding sources.
- A detailed schedule of activities, phases, responsibilities, and resource allocation.
- A proposal for strategic partnerships involving institutional, business, academic, and community actors.

It is concluded that the “Puntarenas Conecta” proposal is a viable and strategic tool for revitalizing the tourism ecosystem of the central canton of Puntarenas with a sustainable, digital, and inclusive focus. Furthermore, it has the potential to be replicated in other tourism regions of Costa Rica with similar needs for articulation, innovation, and resilience.

**Keywords:** Tourism, Tourism SMEs, Competitiveness, Digital transformation, Organizational well-being, Puntarenas, Comprehensive strategies, Inter-institutional cooperation, Business resilience.

# Capítulo I

## Introducción

Esta investigación tiene como finalidad desarrollar un modelo de gestión integral que promueva la competitividad y la resiliencia de las pymes turísticas del cantón central de Puntarenas, específicamente las localizadas en El Paseo de los Turistas. El estudio está estructurado en seis capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

- **El primer capítulo** establece el problema de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, los alcances, las limitaciones, los antecedentes y las proyecciones que guiarán el desarrollo del estudio.
- **El segundo capítulo** contiene el marco de referencia o marco teórico, en el cual se definen los principales conceptos, teorías, enfoques y términos vinculados con las variables de estudio: transformación digital, bienestar organizacional, gestión de crisis y resiliencia empresarial.
- **El tercer capítulo** presenta el marco metodológico, que detalla el enfoque cualitativo adoptado, el diseño de investigación, la selección de la muestra, las unidades de análisis, los instrumentos utilizados (entrevistas semiestructuradas), el proceso de recolección de datos, el método de análisis, entre otros datos relevantes.
- **El cuarto capítulo** ofrece el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a representantes de empresas del sector turismo, ubicadas en el cantón central de Puntarenas, en El Paseo de los Turistas, identificando patrones, categorías y variables claves.

- **El quinto capítulo** presenta las principales conclusiones de la investigación, en relación con cada uno de los objetivos planteados, y se formulan recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer la gestión de las pymes turísticas.
- **El sexto capítulo** expone una propuesta de modelo de gestión adaptado a las necesidades de las pymes del sector, con estrategias integrales que permitan mejorar su sostenibilidad, su capacidad de adaptación al entorno y su bienestar organizacional, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región.

### **Planteamiento del problema**

Según Hernández Sampieri et al. (2014), “el planteamiento del problema es un paso esencial en la investigación, ya que define y contextualiza la problemática que será abordada, delimitando claramente su alcance”. Tomando en cuenta esta información, a continuación, se presenta el planteamiento del problema de esta investigación, permitiendo establecer una conexión entre el contexto general de las pymes turísticas y la situación específica que enfrentan en El Paseo de los Turistas en el cantón central de Puntarenas. Esto facilita la identificación de los retos y las posibles soluciones.

Justo cuando el sector turístico intentaba recuperarse tras los estragos generados por la pandemia del COVID-19, nuevos desafíos surgieron en el escenario global: inflación creciente, crisis energética, tensiones geopolíticas y cambios en el comportamiento del consumidor. Estos factores, junto con los efectos persistentes de la pandemia, han obligado a las pequeñas y medianas empresas turísticas (pymes) a adaptarse a un entorno cada vez más incierto y competitivo.

En general, las pequeñas y medianas empresas tienen un papel sumamente importante a nivel económico, ya que son generadores de empleos, promueven la cultura local, fortalecen la competitividad de los destinos turísticos, entre otros puntos importantes. Según la

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022), América Latina ha sido una de las regiones más impactadas por la pandemia en términos turísticos, reflejando una fuerte caída en los ingresos, cierres temporales o definitivos de empresas, y una importante pérdida de empleos.

Transcribiendo los datos del Instituto Costarricense de Turismo (ICT,2022), esta institución menciona que las pymes, actualmente representan más del 80% de las empresas del sector turístico en Costa Rica, lo cual resalta su relevancia en la economía local y nacional. También menciona que el turismo es uno de los pilares económicos más importantes, ya que aporta un 8.2% al PIB y siendo una de las principales fuentes de ingreso en zonas como el cantón central de Puntarenas (ICT, 2023). Sin embargo, la recuperación no ha sido igual para todos. Las pymes turísticas, en particular, han tenido que enfrentar limitaciones de recursos, escasa planificación estratégica, baja digitalización y carencia de prácticas organizacionales que fomenten el bienestar del personal y la sostenibilidad de los negocios.

En Puntarenas, la actividad turística es una de las principales fuentes de ingresos después de la pesca. Se pueden encontrar restaurantes, hoteles, cabinas, empresas de alquileres de equipo para nado, kayaks, viajes en lancha, sillas, toldos y tour operadores que realizan viajes a las islas de la Península. No es un secreto que la región de Puntarenas cuenta con una ubicación estratégica, una riqueza cultural enorme y belleza natural espectacular.

A pesar de que estas empresas cumplen un rol vital en el desarrollo económico y social local, siguen enfrentando desafíos estructurales como la falta de preparación ante crisis, rotación constante del personal, escasa inversión en innovación y, en muchos casos, una visión empresarial limitada por la inestabilidad del entorno. Además, la transformación digital sigue siendo un reto para muchas pymes, no por desconocimiento de su importancia, sino por falta de herramientas, acompañamiento o recursos para implementarla adecuadamente.

Esto coloca a las pymes en desventaja frente a competidores más grandes y mejor preparados, tanto a nivel nacional como internacional. Asociado a esto, las empresas que no cuentan con planes de gestión de crisis suelen enfrentar dificultades significativas para mantener sus operaciones durante periodos de incertidumbre, como lo evidenciaron los cierres masivos durante la pandemia (Universidad de Queensland, 2021).

La falta de adaptabilidad que manejan las pymes limita el desarrollo de las mismas tanto a nivel local, como nacional y hasta internacionalmente. Esto se vio evidenciado en la pandemia por COVID-19, donde se vio expuesta la vulnerabilidad del sector turismo. Muchas de estas empresas operaban y otras siguen operando con recursos limitados, lo que restringe su capacidad para invertir en aspectos importantes como tecnología, capacitaciones y el bienestar laboral. Esto da como resultado un escenario donde no solo se ven afectados los empleados, los cuales experimentan niveles de estrés elevados y falta de motivación, sino también a la experiencia del cliente, lo cual es un factor crítico en el turismo.

En este contexto, resulta crucial abordar de forma integral las necesidades de las pymes turísticas del cantón central de Puntarenas. Más allá de pensar en una sola solución, se requiere un modelo de gestión que contemple varias dimensiones: el bienestar organizacional, la transformación digital, la gestión de crisis y la capacidad de resiliencia como pilares para mejorar la competitividad y garantizar la permanencia de estas empresas en el mercado. Además, se busca determinar los requerimientos específicos y las acciones necesarias para abordar estos factores de forma efectiva, generando impactos positivos en la productividad, la eficiencia operativa y el bienestar de los colaboradores.

De la misma forma se busca generar conocimiento aplicable para otras regiones con características similares para fortalecer el ecosistema turístico nacional, mejorar los resultados financieros de las empresas y generar un impacto positivo en las comunidades locales con la generación de empleo. Esto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que

promueven el trabajo decente y el crecimiento económico como pilares fundamentales para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2023).

Tomando lo anterior como referencia y conociendo el mundo globalizado de hoy en día, esta investigación expone la situación de las pequeñas y medianas empresas turísticas que enfrentan el desafío de implementar estrategias para promover el bienestar organizacional, la transformación digital en su totalidad y con un sentido, aumentar su competitividad y fortalecer su resiliencia. Vale la pena rescatar que este enfoque no solo busca centrarse en la situación actual y las preocupaciones que la rodean, sino también buscar oportunidades para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

Todo lo anterior permite desarrollar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se puede desarrollar un modelo de estrategias integrales que contribuya al fortalecimiento de la competitividad y resiliencia de las pymes turísticas del sector de hospedaje y gastronomía del cantón central de Puntarenas, ubicadas en El Paseo de los Turistas?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión integral orientado al fortalecimiento de la competitividad y la capacidad de adaptación de las pymes turísticas específicamente del sector de hospedaje y gastronómico del Pase de los Turistas en el cantón central de Puntarenas, mediante estrategias enfocadas en la transformación digital, la gestión de crisis y la promoción del bienestar organizacional, durante el segundo cuatrimestre del año 2025.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar una investigación de mercado que permita la evaluación del estado actual de la transformación digital, la gestión de crisis y las prácticas de bienestar organizacional implementadas en las pymes turísticas del sector de hospedajes y gastronómico del Paseo de los Turistas en el cantón central de Puntarenas.
2. Determinar la relación entre las iniciativas de bienestar organizacional y los niveles de productividad y retención del talento humano en las pymes turísticas del sector de hospedaje y gastronómico de El Paseo de los Turistas en el cantón central de Puntarenas.
3. Proponer un modelo de gestión adaptado a las necesidades y características de las pymes turísticas del sector de hospedaje y gastronómico de El Paseo de los Turistas del cantón central de Puntarenas, que incorpore elementos de transformación digital, gestión de crisis y prácticas de bienestar laboral, para que les permita ser más resilientes y optimizar su planificación ante situaciones adversas.

## **Justificación**

A continuación, se hablará de la justificación del problema a investigar. El propósito de esta sección es explicar las razones que motivan esta investigación. Según Hernandez et al (2014) “la justificación responde a la necesidad de evidenciar el valor de la investigación sustentando su importancia teórica y práctica dentro de un contexto específico”.

A nivel global, el turismo genera ingresos económicos, empleos y ayuda a promocionar la cultura, tradiciones y biodiversidad de un país. De esta información radica la importancia de tener un plan de acción que contenga estrategias integrales para perdurar en el tiempo, tener mayor adaptabilidad al mercado y ser más competitivos.

Costa Rica, se ha consolidado como uno de los países líderes en el turismo mundial, por ser un país tropical, con paisajes hermosos, una biodiversidad única y la gran afluencia de turistas que ha tenido en los últimos años lo posiciona como uno de los destinos preferidos. La industria turística nacional conformada por más de un 80% de pymes es considerada la columna vertebral de la economía.

El cantón de Puntarenas se encuentra ubicado en un punto estratégico ya que cuenta con el muelle de cruceros, es de fácil acceso debido al acortamiento de distancias y arreglos en las carreteras, lo que hace que los turistas nacionales puedan pasar solo el día y disfrutar de la playa; tiene mucha variedad de restaurantes, de hoteles y ahora se han incrementado muchos tours en lancha, en kayak y en catamaranes. A pesar de su gran impacto, belleza y ubicación las pymes puntarenenses enfrentan retos relacionados con el acceso a financiamiento, el movimiento del turismo y la falta de estrategias de adaptación ante el cambio constante del mercado y no invierten en tecnologías, ni en capacitaciones de personal, como aprender un segundo idioma o servicio al cliente.

Este mismo sector ha sido uno de los más golpeados por la pandemia del COVID-19, cuyas secuelas se siguen manifestando en la forma de crisis económicas, cierres definitivos de pequeñas y medianas empresas, pérdida de empleos, y cambios estructurales en el comportamiento de los turistas y en los modelos de negocio. Aunado a esto, nuevas exigencias del mercado y la transformación tecnológica global han provocado que muchas pymes turísticas enfrenten retos profundos para mantenerse competitivas, resilientes y sostenibles en un entorno incierto y cambiante.

En este contexto, se vuelve apremiante diseñar e implementar un modelo de gestión adaptado a las necesidades y capacidades de las pymes turísticas, que no solo les permita mejorar su competitividad y productividad, sino también fortalecer su resiliencia organizacional, bienestar interno y capacidad de adaptación frente a entornos complejos. La presente investigación se justifica, entonces, en su potencial para generar una propuesta integral basada en tres ejes fundamentales: transformación digital, gestión de crisis y bienestar organizacional.

Desde una perspectiva social, la investigación cobra relevancia por su impacto directo sobre la calidad de vida de las personas que laboran en el sector turístico. Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2022) indica que, en Puntarenas, muchas de estas empresas están conformadas por núcleos familiares o emprendedores locales que, además de enfrentar problemas económicos, deben lidiar con la alta rotación de personal, jornadas extenuantes, falta de capacitación y condiciones laborales poco favorables. Así, promover el bienestar organizacional y generar estrategias para su fortalecimiento incide directamente en la estabilidad laboral y emocional de los trabajadores, y en consecuencia, en la calidad del servicio turístico que se ofrece a los visitantes.

A nivel económico, un modelo de gestión basado en elementos como la transformación digital puede marcar la diferencia entre la supervivencia o el cierre definitivo de una empresa. El uso adecuado de herramientas digitales permite automatizar procesos, reducir costos

operativos, acceder a nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente. Según un informe de la CEPAL (2023), la digitalización es un factor clave para la competitividad de las pymes latinoamericanas, especialmente en sectores como el turismo, donde la innovación en servicios es determinante para atraer y fidelizar clientes.

Desde el punto de vista académico, este estudio busca llenar un vacío de conocimiento respecto a la forma en que las pymes turísticas costarricenses pueden enfrentar los nuevos desafíos del entorno mediante la implementación de estrategias integrales de gestión. Aunque existen investigaciones relacionadas con el desarrollo turístico, pocas abordan de forma conjunta las tres variables centrales de este estudio (competitividad, adaptación y bienestar organizacional) y su interacción en un contexto postpandemia.

Además, el diseño de un modelo de gestión adaptado no solo constituye un aporte práctico para las empresas involucradas, sino que también ofrece una base técnica para futuros proyectos de política pública, formación empresarial o cooperación institucional. Este modelo podrá servir como punto de partida para otras regiones turísticas del país con características similares, y como herramienta de diagnóstico para programas de fortalecimiento empresarial dirigidos a emprendedores del sector turismo.

El valor práctico de esta tesis radica en su aplicabilidad inmediata. Los hallazgos permitirán generar recomendaciones claras para empresarios, instituciones gubernamentales y organizaciones del ecosistema turístico local, tales como cámaras empresariales, centros de formación técnica, programas de desarrollo local y municipalidades. Estas recomendaciones podrían traducirse en programas de apoyo para la digitalización, talleres de formación en gestión de crisis, protocolos de bienestar laboral y mecanismos para mejorar la fidelización del talento humano, todo ello enfocado en las pymes del sector turismo.

Además, al incluir variables como el bienestar organizacional, la investigación pone en el centro del análisis a las personas, reconociendo que la sostenibilidad empresarial va de la mano con el respeto, la motivación y el desarrollo de quienes forman parte de la organización.

En términos prácticos, esta investigación permitirá tener una visión más amplia y clara de la realidad de las pequeñas y medianas empresas de Puntarenas, específicamente de las ubicadas en el Paseo de los Turistas, para generar propuestas concretas que contribuyan al fortalecimiento de estas. Así, se podrán proporcionar herramientas y estrategias para la mejora de su gestión organizacional, su capacidad de innovar y su sostenibilidad a largo plazo.

### **Proyecciones**

Las pequeñas y medianas empresas del sector turismo en Puntarenas representan un sector clave para la economía local, por esta razón, en la siguiente sección se desarrollarán y enumerarán los alcances o las proyecciones que se espera lograr con esta investigación y hablar sobre la herramienta tangible para la mejora continua de las pymes.

Toda la información y datos que se recopilen en esta investigación será de ayuda y beneficio para otras empresas turísticas a lo largo del país, para empresas nuevas que quieran introducirse en el mercado laboral turístico y también puede ser de utilidad para académicos e investigadores, para que lo puedan usar como una referencia para el fortalecimiento de las empresas.

- En primera instancia se busca recopilar información real de la mayoría de las pymes del sector turismo en el cantón central de Puntarenas para tener un panorama de los desafíos y las ventajas que se presentan en las empresas.
- Se identificará el grado de conocimiento que tiene los empresarios y los colaboradores sobre estrategias de gestión enfocadas en bienestar organizacional para validar áreas

de mejora, capacitación y de esta manera contribuir a una mejor calidad de vida de los empleados.

- Se analizará el nivel de transformación digital de las pymes midiendo su impacto en la optimización de procesos y la mejora en la experiencia al cliente de manera que se modernicen sus métodos y facilite su inclusión en un mercado global.
- Se evaluará el impacto que puede tener la inteligencia artificial dentro de las pymes y ver que aplicaciones se le puede dar en la gestión operativa de cada empresa y poder utilizarla como una herramienta clave para la toma de decisiones y personalización de servicios.
- Se analizará, diseñará y se propondrán mejores prácticas y estrategias innovadoras que permitan que las pymes mejoren su bienestar organizacional, su competitividad en el mercado y crear de esta forma, un ecosistema empresarial sostenible, adaptable y preparado para afrontar desafíos económicos, sociales y ambientales.

En cuanto a las limitaciones que se pueden tener para este trabajo se pueden mencionar:

- La disposición de los dueños o encargados de los negocios en brindar información requerida para el desarrollo de la investigación, pues aun cuando acepten responder preguntas podrían negarse a responder de forma verdadera o simplemente a no responder.
- También se puede mencionar que muchos empleadores no acostumbran a documentar sus estrategias competitivas ni el desarrollo organizacional.
- La falta de estudios y el miedo a la transformación digital es mayor que las ganas de aprender y mejorar, por lo que en muchos casos puede ser un desafío el poder comparar cómo esta implementación puede beneficiar al negocio.

- Muchas pymes desarrollan sus negocios con presupuestos limitados y puede ser probable que vean la inversión en transformación digital y de herramientas como un gasto.
- La recolección de información sobre las pymes en Puntarenas en archivos o noticias. Esto porque, a pesar de haber muchas noticias y notas referentes a las pymes y sus funciones a nivel nacional, no hablan específicamente del cantón central de Puntarenas.

## **Antecedentes**

Para comprender el contexto y relevancia de esta investigación, es fundamental analizar el desarrollo histórico, social y económico del turismo en Costa Rica, y particularmente en la región del Pacífico Central. Puntarenas, como una de las provincias más emblemáticas del litoral costarricense, ha sido históricamente un punto clave para el desarrollo de la actividad turística, tanto por su cercanía con el Valle Central como por su riqueza natural y cultural.

Costa Rica es reconocida a nivel internacional como un destino turístico por excelencia gracias a su biodiversidad, estabilidad política y estrategias orientadas a un turismo sostenible. Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2023), el sector turístico representa aproximadamente un 8.2% del Producto Interno Bruto (PIB), con una alta dependencia de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen más del 90% del tejido empresarial vinculado a este sector.

Durante las últimas décadas, las pymes turísticas han enfrentado múltiples desafíos estructurales como la falta de acceso a financiamiento, una débil digitalización, escasa capacitación en gestión empresarial y una alta rotación de personal, situaciones que se agravaron con la pandemia del COVID-19. El impacto de la emergencia sanitaria en la economía nacional, y en particular en el turismo, fue devastador: la llegada de turistas

internacionales cayó en más del 70% en 2020 (ICT, 2021), y muchas empresas, especialmente pequeñas, cesaron sus operaciones o enfrentaron graves dificultades para mantenerse activas.

El cantón central de Puntarenas no fue la excepción. Conocido por su emblemático Paseo de los Turistas, su cercanía con el Golfo de Nicoya y su infraestructura orientada a cruceros y turismo nacional e internacional, Puntarenas sufrió una abrupta disminución en sus ingresos, pérdida de empleos, cierre de negocios y una desaceleración económica de gran magnitud. La situación evidenció la urgente necesidad de contar con modelos de gestión resilientes, capaces de adaptarse a cambios drásticos en el entorno y que a la vez promuevan el bienestar del talento humano que constituye la base de estas organizaciones.

Por otra parte, el turismo ha entrado en una nueva era donde la transformación digital es clave para la supervivencia y crecimiento de los negocios. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022), aquellas empresas turísticas que adoptaron herramientas digitales durante la pandemia lograron mantener canales de venta abiertos, mejorar su presencia en línea y adaptar sus servicios a las nuevas exigencias del mercado. Sin embargo, en muchas pymes turísticas de Costa Rica, especialmente fuera del Gran Área Metropolitana, la transformación digital no se ha incorporado de forma integral.

Asimismo, la gestión de crisis se ha convertido en un componente indispensable para la planificación estratégica de las empresas turísticas. La pandemia, los eventos climáticos extremos, los cambios en el comportamiento del consumidor y los factores económicos globales hacen necesaria una preparación permanente. No obstante, muchas pymes carecen de protocolos, análisis de riesgos y estrategias de contingencia que les permitan responder con agilidad y eficacia.

Otro elemento fundamental es el bienestar organizacional, entendido como el conjunto de prácticas y condiciones laborales que promueven la salud física y mental, la motivación, la

fidelidad y el desarrollo del personal. Diversos estudios han demostrado que el bienestar del talento humano está directamente relacionado con la productividad y la retención del personal (Universidad de Queensland, 2021). Las empresas que priorizan estas prácticas no solo generan entornos más sanos, sino que también logran establecer una ventaja competitiva sostenible.

Por consiguiente, resulta evidente la necesidad de desarrollar un modelo de gestión integral adaptado a la realidad específica de las pymes turísticas de Puntarenas. Este modelo debe considerar no solo los aspectos económicos, sino también el componente humano, el uso estratégico de la tecnología y la capacidad de anticiparse y reaccionar ante eventos adversos.

Según Las Naciones Unidas (2023), uno de los principales retos de las micro y pequeñas empresas en América Latina es la capacidad de innovar y adaptarse en contextos cambiantes, por lo que es prioritario apoyarles con propuestas flexibles que respondan a sus características y necesidades. Un modelo de gestión que incluya transformación digital, gestión de crisis y bienestar organizacional no solo fortalece a las empresas ante amenazas externas, sino que también puede contribuir significativamente a la recuperación económica y al desarrollo sostenible de los destinos turísticos.

Este estudio se fundamenta en la importancia de crear estrategias prácticas y realistas, respaldadas por la evidencia recogida directamente de los actores involucrados. Por ello, se ha planteado una investigación de enfoque cualitativo, donde se analiza la experiencia de pymes turísticas del cantón central de Puntarenas ubicadas en El Paseo de los Turistas del sector gastronómico y de hospedaje, utilizando como herramienta principal la entrevista semiestructurada. El objetivo es no solo diagnosticar la situación actual, sino también generar una propuesta útil para el sector, que contemple su realidad operativa y cultural.

La revisión de antecedentes nacionales e internacionales ha sido clave para determinar las variables que inciden en la competitividad, resiliencia y sostenibilidad de las PYMES turísticas. Diversos estudios recientes (OCDE, 2022; BID, 2023) destacan la necesidad de modelos de gestión integrados y adaptativos, donde el bienestar laboral y la tecnología no sean componentes aislados, sino interdependientes. En Costa Rica, a pesar de múltiples iniciativas institucionales, todavía persiste una brecha importante entre las políticas públicas y las capacidades reales de implementación de las pymes en regiones periféricas como Puntarenas.

Además, el contacto directo con empresarios del sector turístico ha revelado una necesidad común: contar con herramientas de fácil acceso, aplicables en el corto y mediano plazo, y que contribuyan tanto a la eficiencia organizacional como al bienestar de sus colaboradores. Este estudio busca dar respuesta a esa necesidad desde un enfoque práctico, contextualizado y orientado a la mejora continua.

## **Antecedentes Internacionales**

### **1. Implementación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones empresariales**

La primera investigación consultada la realizó McKinsey and Company (2023), con el tema “El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa”. En esta investigación examina la evolución de la Inteligencia Artificial Generativa en 2023, basándose en una encuesta global realizada a más de 1.600 participantes. Analiza cómo las empresas están adoptando esta tecnología, sus impactos en la fuerza laboral, la competitividad empresarial y los desafíos relacionados con su implementación. Además, el estudio destaca cómo las empresas de alto rendimiento en IA ya están capitalizando las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial generativa.

Esta investigación es de tipo cuantitativa y se realizó una encuesta a 1684 personas de distintas regiones y tiene como objetivo general el evaluar el impacto de la inteligencia artificial

en la toma de decisiones estratégicas de las empresas para optimizar recursos y mejorar la eficiencia. Por otra parte, sus objetivos específicos son:

1. Analizar el nivel de adopción de la inteligencia artificial generativa en diferentes sectores empresariales.
2. Evaluar los efectos de la inteligencia artificial generativa en la fuerza laboral y los cambios en la demanda de talento.
3. Comparar el uso de la inteligencia artificial generativa en empresas de alto rendimiento en inteligencia artificial con otras organizaciones.
4. Identificar los riesgos asociados a la implementación de la inteligencia artificial generativa y cómo las empresas los están mitigando.
5. Determinar las áreas de mayor inversión en Inteligencia artificial dentro de las empresas.

## **Conclusiones**

En cuanto a las conclusiones de este estudio, se llegó a validar que:

- Se ha adoptado rápidamente la Inteligencia Artificial Generativa, ya que un tercio de las empresas encuestadas ya la usan en al menos una función empresarial. Y las organizaciones de alto rendimiento en IA son las que más han avanzado en su adopción.
- La Inteligencia Artificial generativa podría reemplazar algunas funciones, especialmente en atención al cliente, desarrollo de productos y marketing. Se espera una transformación significativa en el empleo, con una reducción de personal en ciertas áreas y la necesidad de capacitación
- El 40% de los encuestados indicó que sus organizaciones aumentarán la inversión en IA debido a los avances en IAG. La inversión está principalmente orientada a mejorar procesos, innovación en productos y optimización operativa.

- Menos del 50% de las empresas están tomando medidas para mitigar los riesgos de la IA. Los principales riesgos incluyen imprecisión de la IA, ciberseguridad y cumplimiento normativo.
- Las empresas de alto rendimiento lideran la adopción, ya que están menos enfocados en la reducción de costos y más en crear nuevas fuentes de ingresos y mejorar productos con IA.

## **Recomendaciones**

Con respecto a las recomendaciones se mencionan las siguientes:

- Definir estrategias claras para la implementación de la Inteligencia Artificial Generativa asegurando que la adopción de IA se alinee con las necesidades del mercado y clientes.
- Capacitar a los empleados en el uso de IA y en nuevas habilidades digitales y prepararlos para su reubicación.
- Fortalecer la gestión de riesgos implementando controles de calidad y auditoría en los sistemas de IA y creando políticas para mitigar el uso incorrecto.
- Ampliar el uso de la IA en diversas áreas de negocios como innovación de productos, servicio al cliente y marketing digital.
- Las empresas deben invertir en ciberseguridad y cumplimiento normativo para reducir los riesgos asociados a la IA.

## **2. Gestión de crisis en el sector turismo durante la pandemia**

Esta segunda referencia internacional fue planteada por la Universidad de Queensland (2021), desarrollando el tema “Resiliencia y competitividad en pequeñas empresas turísticas después del Covid-19”, ya que es bien sabido que uno de los sectores más afectados después de la pandemia de Covid-19 fue el sector turístico. Esta investigación se centró en el análisis de

como las empresas turísticas de diferentes tamaños adaptaron sus operaciones para enfrentar la crisis en el 2021. Dentro de los resultados de esta investigación se demuestra que los que contaban con un plan de gestión de crisis lograron recuperarse más rápidamente y se adaptaron a las restricciones establecidas a nivel internacional.

Esta investigación se elaboró con una metodología cualitativa y tenía como objetivo general analizar las estrategias de adaptación de las empresas turísticas durante la crisis de Covid-19, y como objetivos específicos:

- Identificar las prácticas de gestión de crisis más efectivas implementadas durante la pandemia.
- Evaluar los efectos de la diversificación de servicios y reducción de costos en la recuperación de las empresas turísticas.

Como conclusión esta investigación identificó que las empresas que lograron adaptarse a los cambios radicales de la pasada crisis y que contaban con planes bien definidos lograron una recuperación más acelerada frente a las restricciones de la pandemia que le impedían a muchos movilizarse y disfrutar de actividades que antes si podía disfrutar, por lo que se apegan fielmente a la recomendación de desarrollar planes de contingencia para futuras crisis y establecer fondos de emergencia para enfrentar situaciones similares en el futuro.

### **3. El bienestar laboral y la responsabilidad social empresarial**

La tercera investigación consultada la realizaron Alvarez y Ureña (2021) para la escuela de Psicología de la Universidad Iberoamericana en Santo Domingo de Republica Dominicana con el tema de “El bienestar laboral de las organizaciones y la responsabilidad social empresarial”.

Este estudio analiza la relación entre el bienestar laboral y la Responsabilidad Social Empresarial en empresas ubicadas en República Dominicana. Examina cómo la

implementación de programas de responsabilidad social empresarial influye en la calidad de vida de los empleados y en la productividad de las organizaciones. La investigación compara empresas que aplica la Responsabilidad Social Empresarial con aquellas que no lo hacen, evaluando el impacto en la satisfacción laboral, la motivación y la salud mental de los colaboradores.

Esta investigación tenía como objetivo general identificar la relación existente entre el bienestar laboral en las organizaciones y la Responsabilidad Social Empresarial en empresas dominicanas, demostrando su impacto en la calidad de vida y desempeño de los empleados.

Los objetivos específicos de este estudio son:

1. Estudiar e identificar las características del bienestar laboral en las organizaciones.
2. Analizar cómo la responsabilidad social empresarial promueve nuevas prácticas de gestión.
3. Determinar la influencia del bienestar laboral en el desempeño organizacional.
4. Identificar prácticas que generan bienestar laboral a través de la responsabilidad social empresarial.
5. Comparar como los colaboradores se desenvuelven en un ambiente dentro de las organizaciones que poseen responsabilidad social empresarial con las que no posee.
6. Evaluar cómo la responsabilidad social empresarial influye en la motivación y fidelidad de los colaboradores.

La metodología aplicada fue con un enfoque cualitativo donde se realizaron entrevistas a 10 participantes elegidos aleatoriamente en diferentes empresas de la ciudad de Santo Domingo y se evaluó la relación entre el bienestar laboral y la responsabilidad social empresarial en un periodo determinado.

## Conclusiones

En conclusión, este estudio identificó que:

- Las empresas con responsabilidad social presentan un mayor nivel de bienestar laboral en comparación con aquellas que no la aplican.
- La satisfacción laboral está relacionada con la percepción de reconocimiento, seguridad y estabilidad dentro de la empresa.
- El estrés laboral afecta la vida personal de los empleados, siendo más alto en empresas sin responsabilidad social.
- La capacitación en responsabilidad social empresarial mejora el compromiso y motivación de los empleados.
- Existen diferencias significativas en la percepción del entorno laboral entre empresas con y sin responsabilidad social.

## Recomendaciones

Los autores recomiendan:

- Implementar programas de responsabilidad social empresarial en empresas que aún no los tienen.
- Desarrollar capacitaciones sobre bienestar laboral y responsabilidad social.
- Diseñar estrategias que incentivan la participación de empleados en iniciativas de Responsabilidad social empresarial.
- Mejorar la comunicación interna para fortalecer el sentido de pertenencia y seguridad.
- Incluir políticas de bienestar laboral en la planificación estratégica de las empresas.

#### **4. Bienestar organizacional y aplicación de herramienta de medición-Universidad Nacional de Cuyo**

La cuarta investigación consultada la realiza Marque (2020), para la Universidad Nacional de Cuyo, con el tema "Bienestar organizacional y aplicación de herramientas de medición".

Esta investigación aborda el concepto de bienestar organizacional, su impacto en los colaboradores y la importancia de su medición dentro de las empresas. Analiza diversas herramientas utilizadas para evaluar el bienestar organizacional, destacando la metodología "Corazones en el Trabajo". El estudio enfatiza la necesidad de que las empresas creen entornos laborales saludables, mejorando así la productividad, la retención del talento y el compromiso de los trabajadores.

El objetivo general de este estudio es evaluar la importancia del bienestar organizacional en las empresas y proponer herramientas de medición eficaces para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Definir el concepto de bienestar organizacional y su impacto en la productividad y competitividad de las empresas.
2. Analizar diferentes herramientas de medición del bienestar organizacional.
3. Aplicar la herramienta "Corazones at Work" en una empresa del sector financiero y evaluar sus resultados.
4. Formular recomendaciones para mejorar la gestión del bienestar organizacional en las empresas.

La metodología empleada fue un enfoque cualitativo y cuantitativo donde se emplearon encuestas, entrevistas y análisis de datos para evaluar el bienestar organizacional. Y se aplicó la herramienta “corazones at work” en una empresa del sector financiero con 49 empleados.

### **Conclusiones**

- El bienestar organizacional impacta en la rentabilidad y productividad ya que las empresas que invierten en el bienestar de sus empleados reducen la rotación y el ausentismo, y mejoran el desempeño laboral.
- Las herramientas de medición permiten identificar áreas de mejora en las empresas ya que al aplicar en el caso de estudio se reveló brechas en comunicación interna, estabilidad laboral y equidad en el reconocimiento de empleados.
- La percepción de bienestar en la empresa estudiada varió según la antigüedad y edad de los colaboradores, resaltando la importancia de la comunicación y el liderazgo efectivo.
- No basta con incentivos económicos; es esencial fomentar un ambiente laboral saludable, confianza en los líderes y oportunidades de crecimiento profesional.

### **Recomendaciones**

- Implementar planes de bienestar organizacional con enfoque en salud mental, estabilidad laboral y crecimiento profesional.
- Capacitar a líderes y gerentes para fomentar un ambiente organizacional positivo y mejorar la comunicación interna.
- Realizar mediciones periódicas de bienestar para monitorear avances y ajustar estrategias según los resultados obtenidos.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y promover la transparencia organizacional.

## **5. Factores que afectan la competitividad**

La quinta investigación consultada la realizó Correa (2022), para la Universidad Interamericana para el desarrollo, México, con el tema de “Turismo gastronómico, factores que afectan la competitividad de los restaurantes en Zacatecas, México”.

El objetivo de este estudio es determinar las variables que impactan la competitividad de los restaurantes en la ciudad de Zacatecas y en el pueblo mágico de Guadalupe, ambos ubicados en el estado de Zacatecas de la República Mexicana.

La metodología de esta investigación es cuantitativa no experimental.

Utilizando fundamentos teóricos sobre los recursos y capacidades empresariales, aplicados a restaurantes del área metropolitana de Zacatecas, se estimaron estadísticamente las variables observadas que los clientes consideran relevantes en los negocios de servicios pertenecientes al turismo gastronómico. Este análisis permite conocer las variables más significativas para los comensales cuando asisten a un restaurante y, al mismo tiempo, contribuye al estudio del turismo gastronómico.

Se concluye que los recursos intangibles son clave para aumentar la competitividad de los restaurantes, especialmente en aquellos que ofrecen platillos auténticos y con apego a las costumbres de la región, así como a sus tradiciones y raíces. En cuanto a las capacidades, la eficiencia del servicio es una variable significativa. El precio no resulta ser un factor relevante para los clientes, ya que generalmente el turista gastronómico posee un alto nivel económico.

Del análisis anterior, se concluye que es necesario seguir estudiando el comportamiento de los negocios gastronómicos, ya que son organizaciones fundamentales en la creación de empleo. A pesar de la situación de confinamiento social y la contracción económica, los restaurantes deben llevar a cabo campañas en redes sociales destacando la autenticidad de sus platillos tradicionales y la imagen del negocio, para aumentar la llegada de turistas.

Dada la actual pandemia de COVID-19, los restaurantes deben enfocarse en atraer turistas que busquen experiencias gastronómicas relacionadas con la preparación de alimentos típicos de la región e invertir en la mejora de sus servicios. Se debe ser consciente de que vivimos una “nueva normalidad” y que las decisiones actuales de los propietarios de restaurantes deben enfocarse en el largo plazo, por ejemplo, hacia nuevas industrias como el turismo espacial y sensorial. Estos nuevos tipos de productos turísticos demandan innovación tecnológica y una gran planificación estratégica.

Para que los negocios gastronómicos sean más competitivos y logren mantenerse en el mercado, deben mejorar su servicio. Esta es la clave para generar valor agregado lo cual se traduce en la preparación de platillos tradicionales que brinden al turista la experiencia de disfrutar una comida auténtica y única de la región que visita.

Las limitaciones del estudio incluyen el tamaño de la muestra, ya que los coeficientes estadísticos del análisis son sensibles al número de observaciones. Otra limitación es el desarrollo y validación de la escala de medición. Se recomienda aplicar la encuesta en restaurantes de destinos turísticos importantes, como España o Francia. También sería adecuado preguntar si el cliente es turista o habitante local. Además, deben incluirse variables relacionadas con la motivación del cliente, así como con la innovación en procesos, productos, organización y marketing. Generar más conocimiento sobre el turismo gastronómico es muy importante, ya que preserva los aspectos culturales de la comida y contribuye a la generación de empleo.

## **6. Estrategias de marketing digital para atraer clientes**

La Sexta investigación fue realizada por la Organización Mundial de Turismo en el 2021, en la cual publicó un informe donde mencionan que el uso de marketing de contenido y redes sociales ha permitido a pequeñas empresas en destinos menos conocidos mejorar su visibilidad y atraer tanto turistas nacionales como internacionales. Esta investigación se desarrolló de

forma cualitativa y tenía como objetivo general examinar cómo las estrategias de marketing digital local pueden aumentar la visibilidad y atracción de clientes para las pymes turísticas en países emergentes.

En cuanto a los objetivos específicos se mencionan los siguientes:

- Analizar las prácticas de marketing de contenidos en pymes turísticas.
- Identificar la efectividad de redes sociales en la captación de clientes locales e internacionales.

La OMT concluyó que las estrategias de marketing digital son efectivas para captar y fidelizar a los clientes, ayudando a que las pymes se posicionen en un mercado altamente competitivo y recomienda la implementación de prácticas y contenido de valor para mejorar el alcance y mantener la interacción con la audiencia en redes sociales.

## **7. Impacto de la sostenibilidad en la competitividad turística**

La séptima investigación fue realizada por El programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, en el cual resaltó que las empresas turísticas que implementan estrategias de sostenibilidad no solo reducen su impacto ambiental, sino que también atraen a clientes más comprometidos y mejoran su reputación en el mercado.

Esta investigación se hizo con una metodología cualitativa donde se revisaron estudios de impacto ambiental en el sector turismo. Su objetivo general era evaluar cómo las estrategias de sostenibilidad pueden mejorar la competitividad de las pymes turísticas.

Los objetivos específicos se enfocaron en:

- Identificar prácticas sostenibles en turismo.
- Analizar impacto ambiental de las pymes.
- Proponer políticas sostenibles.

Se concluyó con este estudio que también la sostenibilidad es un punto a favor para mejorar la imagen de una empresa por lo que recomiendan a las empresas implementar certificaciones ambientales y promover turismo responsable.

## **8. La digitalización en las pymes**

Un informe de la Organización Mundial del Turismo en el 2022 muestra que las pymes que adoptaron herramientas digitales como reservas en línea y automatización de servicios mejoraron su rentabilidad y fidelización de clientes. La metodología empleada para este informe fue la investigación documental con a análisis de datos de las empresas turísticas en distintos países.

El objetivo general de esta investigación era evaluar el impacto de la transformación digital en la competitividad de las pymes turísticas. Por otro lado, los objetivos específicos abordaban temas como:

- Identificar herramientas digitales en el sector.
- Analizar cómo la digitalización mejora la eficiencia operativa.
- Evaluar las barreras en la adopción de tecnología.

La OMT llegó a la conclusión al igual que la investigación de la comisión europea de viajes que la digitalización mejora la rentabilidad y la fidelización de clientes, pero la falta de formación es el desafío. Por esta razón ellos recomiendan promover programas de capacitación.

## **Antecedentes Nacionales**

### **1. Panorama de la competitividad turística de Costa Rica**

La primera investigación Nacional fue realizada por Suarez, Vasquez y Ramirez (2020), con el tema "Panorama de la competitividad turística de Costa Rica".

Esta investigación tiene como misión evaluar la posición competitiva de Costa Rica en el sector turístico y como se han desarrollado sus ventajas competitivas en el tiempo. Este estudio analiza la competitividad de la industria turística en Costa Rica utilizando 2 tipos de metodologías, la primera es el índice de competitividad de viajes y turismo (TTCI) utilizado a nivel global para comparar destinos turísticos y la segunda metodología son los indicadores del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

El objetivo general de este estudio es evaluar la competitividad turística de Costa Rica mediante el análisis de indicadores y métricas del TTCI y el ICT, identificando tendencias y ventajas competitivas del país.

En cuanto a los objetivos específicos se enumeran los siguientes:

1. Analizar la evolución de la competitividad turística de Costa Rica en función del TTCI.
2. Examinar los indicadores del TIC para determinar factores clave en el desarrollo del turismo.
3. Compare la competitividad de Costa Rica con otros destinos turísticos de la región.
4. Identificar las implicaciones de la pandemia de COVID-19 en la competitividad turística del país.

Con respecto a la metodología empleada, se utilizó un enfoque cualitativo y también cuantitativo, en donde se analizaron indicadores del consejo mundial de viajes y turismo y del ICT. También se hizo un análisis comparativo donde se compararon los datos relacionados con la competitividad turística en otros países como España, Brasil y Colombia. Por último, se hizo un estudio de las tendencias del turismo en Costa Rica desde el 2007 hasta la actualidad.

## **Conclusiones**

Las conclusiones resultantes de este estudio reflejan que:

- Costa Rica se mantiene en el segundo cuartil de países más competitivos en turismo a nivel mundial y entre los tres primeros en Latinoamérica.
- La competitividad turística del país se basa en su biodiversidad, estabilidad política y desarrollo del ecoturismo.
- Existen diferencias metodológicas entre el TTCI y el ICT, pero ambos reflejan un crecimiento sostenido en el sector.
- El turismo en Costa Rica sufrió una disrupción significativa por la pandemia de COVID-19, afectando su PIB y empleo.
- La digitalización y la sostenibilidad serán claves para mejorar la competitividad en el futuro.

## **Recomendaciones**

Como parte de las recomendaciones y sugerencias que se pueden poner en práctica para el sector turismo en Costa Rica se pueden mencionar las siguientes:

- Incentivar la innovación y digitalización en las pymes turísticas para mejorar la experiencia del cliente.
- Fortalecer la promoción del ecoturismo como una ventaja competitiva sostenible.
- Implementar estrategias de recuperación post-COVID-19, incluyendo turismo interno y atracción de nuevos mercados.
- Mejorar la infraestructura turística para mantener la competitividad frente a otros destinos globales.
- Monitorear periódicamente la competitividad turística con indicadores más integrados entre el ICT y el TTCI.

## **2. Bienestar del empleado como estrategia de productividad y retención de talento en el sector turístico**

La segunda investigación fue realizada por la Universidad de Costa Rica en el 2022, con el tema “Bienestar del empleado como estrategia de productividad y retención de talento en el sector turístico”.

En esta investigación se descubrió que las actividades recreativas, horarios flexibles tienen un impacto positivo en la productividad y la retención de trabajadores en las empresas.

Esta investigación tenía como objetivo general evaluar la relación entre el bienestar de los empleados y la productividad en el sector turístico costarricense y como objetivos específicos:

- Determinar el impacto de iniciativas de bienestar laboral en la satisfacción y retención de empleados.
- Analizar el efecto de las prácticas de bienestar en la productividad en empresas turísticas.

Esta investigación fue de tipo cualitativa y se concluyó que hubo un 20% menos de rotación en las empresas que experimentaron y pusieron en práctica estas acciones y un aumento del 15% en la productividad. A raíz de esto se recomienda invertir más en programas de bienestar que incluyan salud mental, flexibilidad laboral y actividades de recreación. También es importante la elaboración de evaluaciones periódicas para medir el impacto de las iniciativas en el clima laboral y en la productividad.

### **3. Estudio de los factores que inciden en la competitividad de las pymes del área gastronómica y de hospedaje, ubicadas en el Paseo de los Turistas del Cantón Central de Puntarenas durante los años 2020 y 2021.**

La tercera investigación realizada por Arroyo y Vásquez, (2022), con el tema de “Estudio de los factores que inciden en la competitividad de las pymes del área gastronómica y de hospedaje, ubicadas en el Paseo de los Turistas del Cantón Central de Puntarenas durante los años 2022 y 2021” para la Universidad Técnica Nacional. Analizó los factores que afectan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el sector gastronómico y de hospedaje en Puntarenas. Se examinan los desafíos que enfrentan estas empresas en un mercado altamente competitivo, incluyendo el impacto de la pandemia de Covid-19, las dificultades en la atracción de clientes, la falta de financiamiento y las estrategias de innovación utilizadas para mejorar su competitividad.

El objetivo general de este estudio es identificar los factores claves que inciden en la competitividad de las pymes del área gastronómica y de hospedaje ubicadas en el Paseo de los Turistas en Puntarenas.

En cuanto a los objetivos específicos se enumeran los siguientes:

1. Caracterizar el perfil de las pymes gastronómicas y de hospedaje en Puntarenas para una mejor comprensión de sus ingresos, ubicación geográfica, servicios, entre otras características, así como las actitudes de los empresarios o administradores para solventar los retos que se les presentaron al iniciar y desarrollar las empresas.
2. Analizar las principales dificultades que enfrentan al incorporarse en el mercado turístico.
3. Identificar los retos para mantener la competitividad en el sector.

Con respecto a la metodología empleada, se usó un enfoque cualitativo donde se obtuvo información detallada sobre actitudes, pensamientos y estrategias de los empresarios. Se utilizó una muestra de 8 empresas para hacer entrevistas semiestructuradas para obtener respuestas más amplias y detalladas.

## **Conclusiones**

Las conclusiones resultantes de este estudio reflejan que:

- La pandemia de COVID-19 afectó significativamente la competitividad de las pymes turísticas en Puntarenas, reduciendo ingresos y oportunidades de crecimiento.
- Las pymes enfrentan barreras de financiamiento, lo que limita su capacidad de inversión en mejoras y expansión.
- La falta de formación y capacitación del personal impacta la calidad del servicio, afectando la fidelización de clientes.
- Las estrategias de diferenciación y alianzas estratégicas son clave para mejorar la competitividad en un mercado saturado.
- Existe una percepción de falta de apoyo por parte de instituciones gubernamentales y bancarias en la reactivación del sector turístico.

## **Recomendaciones**

Como parte de las recomendaciones y sugerencias que se pueden poner en práctica para las empresas turísticas de Puntarenas se pueden mencionar las siguientes:

- Fomentar programas de financiamiento accesibles para fortalecer a las pymes del sector turístico.

- Implementar estrategias de capacitación y profesionalización del personal para mejorar la calidad del servicio.
- Desarrollar alianzas estratégicas entre pymes turísticas para mejorar la oferta de productos y servicios.
- Crear estrategias de marketing digital para atraer clientes y mejorar la competitividad.
- Establecer un canal de comunicación más eficiente entre empresarios y entidades gubernamentales para facilitar el acceso a incentivos y apoyo financiero.

#### **4. Estrategias de Bienestar Organizacional en Empresas del Sector Turismo**

El Tecnológico de Costa Rica identificó en el año 2022 que las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados logran mayor satisfacción laboral evitando la rotación de personal. Este fue un estudio cualitativo basado en encuestas a empleados del sector turismo.

Evaluar el impacto de las estrategias de bienestar organizacional en la productividad de las pymes, era su objetivo general y los específicos se desglosaban en:

- Identificar prácticas de bienestar implementadas.
- Evaluar relación con la retención de talento.
- Analizar la percepción de los empleados.

También concluyeron que las empresas que invierten en estos temas tienen empleados más motivados por lo que recomiendan a nivel nacional promover programas de bienestar organizacional para evitar la rotación del personal y no incurrir de esta forma con gastos innecesarios para contratar a nuevos empleados.

#### **5. Sostenibilidad y Turismo en Costa Rica**

El informe realizado por la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE por sus siglas) resaltó que la sostenibilidad es un factor clave para la competitividad del turismo

en Costa Rica ya que la mayoría de los visitantes buscan esta experiencia en su visita. Su investigación es cualitativa.

Su objetivo general tenía como meta evaluar cómo las estrategias de sostenibilidad pueden mejorar la competitividad de las pymes turísticas en Costa Rica y sus objetivos específicos son:

- Identificar prácticas sostenibles aplicadas en turismo.
- Analizar el impacto ambiental de las pymes.
- Proponer políticas sostenibles.

En cuanto a las conclusiones ellos determinaron que la adopción de prácticas sostenibles mejora la imagen de las empresas, atraen clientes y empleados comprometidos, también permiten reducir los costos operativos y abre nuevas oportunidades de mercado.

## **6. Factores de Éxito en la Competitividad de las Pymes Turísticas**

En este estudio del INCAE Business School en el 2023 determinó que la formación en gestión empresarial y la innovación en el servicio son determinantes en una empresa. Este estudio se realizó bajo la metodología mixta.

El objetivo general de este estudio es: identificar los factores claves en la competitividad de las pymes turísticas en Costa Rica y los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar variables económicas y operativas en la competitividad de las pymes turísticas de Costa Rica.
- Evaluar impacto de la gestión empresarial en el crecimiento de las pymes en el sector turístico.
- Proponer estrategias de mejora de la competitividad a las pymes turísticas de Costa Rica.

El INCAE determinó que el éxito en las pymes está relacionado con la profesionalización de la gestión por lo que apoyan la implementación de programas de formación empresarial para el desarrollo y durabilidad en el tiempo de los negocios.

## **7. Estrategias de Transformación Digital para una Efectiva Internacionalización de las pymes Comerciales de la Gran Área Metropolitana Frente al Covid-19**

Este estudio analiza el impacto de la transformación digital en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas comerciales de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica en el contexto de la pandemia de Covid-19. La investigación busca identificar estrategias digitales que ayuden a las pymes a mejorar su competitividad y a integrarse de manera más eficiente en mercados nacionales e internacionales. Se destacan las oportunidades que ofrecen las herramientas digitales para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

El objetivo principal de esta investigación es analizar estrategias de transformación digital como mecanismo de mejora en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas comerciales de la GAM frente al Covid-19, proporcionando recomendaciones para su integración y productividad en el mercado local y su posterior internacionalización.

Los objetivos específicos de esta tesis son:

1. Describir la situación económica y social en la que se desenvuelven las pymes de la GAM.
2. Identificar las oportunidades y herramientas tecnológicas para la digitalización e internacionalización de las empresas.
3. Plantear recomendaciones para facilitar la inserción de las pymes en el entorno digital.

En cuanto a la metodología aplicada en esta investigación, se menciona un enfoque cualitativo donde se utilizó un análisis exploratorio y descriptivo para examinar el impacto de la transformación digital en las pymes. También se realizó una encuesta en línea a 56

empresarios para conocer su adopción de herramientas digitales. De igual forma utilizaron fuentes primarias y secundarias.

## **Conclusiones**

En esta investigación se concluyó lo siguiente:

- Al verse las pymes gravemente afectadas por la pandemia de Covid-19, con reducciones de ventas, pérdida de clientes y dificultades financieras, muchas de ellas tuvieron que adaptarse al comercio digital.
- Empresas con mayor presencia digital han podido sostener sus ingresos gracias al comercio electrónico y el uso de redes sociales que son herramientas esenciales para expandir su alcance
- La adopción de herramientas como plataformas de comercio electrónico, SEO, CRM y redes sociales permite a las PYMES ampliar su mercado más allá de Costa Rica.
- Todavía existen barreras para la digitalización de las PYMES como la falta de conocimiento sobre herramientas digitales, costos elevados de inversión en tecnología y la necesidad de capacitación en estrategias digitales.

## **Recomendaciones**

Por último, en la investigación se revelan las siguientes recomendaciones:

- a) Fomentar el acceso a financiamiento para la transformación digital facilitando créditos con tasas bajas para la adopción de tecnologías digitales.
- b) Capacitar a empresarios en herramientas digitales ya sea, creando alianzas con instituciones educativas y el sector privado para capacitar a empresarios y trabajadores

o implementar programas de formación en marketing digital, comercio electrónico y automatización en centros de estudio.

- c) Promover la internacionalización a través de estrategias digitales utilizando herramientas como SEO, Google Ads y plataformas de comercio electrónico para expandir mercados e incentivando la participación de PYMES en ferias virtuales y Marketplaces internacionales.
- d) Fortalecer la cooperación entre PYMES y el sector público creando programas de apoyo para pequeñas empresas en el uso de plataformas digitales.

## **8. Impacto del Turismo Comunitario en Costa Rica**

El Centro Agronómicos Tropical de Investigación y Enseñanza analizó el impacto que puede tener el turismo comunitario en Costa Rica y ver si la alianza con comunidades locales logra una mayor integración social. Esta fue una investigación cualitativa por medio de estudio de casos de observación.

El objetivo principal era evaluar el impacto del turismo comunitario en el desarrollo económico y social de Costa Rica. Los objetivos específicos contemplaban:

- Identificar buenas prácticas en turismo comunitario.
- Analizar la relación entre comunidad y sostenibilidad.
- Evaluar impacto económico del turismo en comunidades locales.

Una de las recomendaciones que desarrolla el CATIE es el desarrollo de políticas públicas que promuevan el turismo comunitario, ya que a pesar de que genera ingresos, este requiere mucho apoyo gubernamental.

## Capítulo II

### Marco Teórico

En el libro “Métodos de investigación” de Hernandez-Sampieri (2014) se menciona que una vez que se haya definido el tema de estudio el paso siguiente es sustentar teóricamente el mismo, lo que también se conoce como el desarrollo de la perspectiva teórica. Esto proporcionará una visión sobre donde se sitúa el planteamiento propuesto y cuanta información hay sobre esta, también puede ayudar a crear nuevas ideas.

El marco teórico es de suma importancia ya que desarrolla la información relevante con respecto al tema de investigación. En esta sección se desarrollará términos como el turismo, pymes y otros relacionados con el bienestar organizacional, competitividad empresarial, resiliencia organizacional, transformación digital, gestión de crisis. También se adentrará en el tema del turismo comunitario y como la sostenibilidad en el turismo es un gran aliado para las empresas en Puntarenas y Costa Rica en general.

### Turismo en Costa Rica

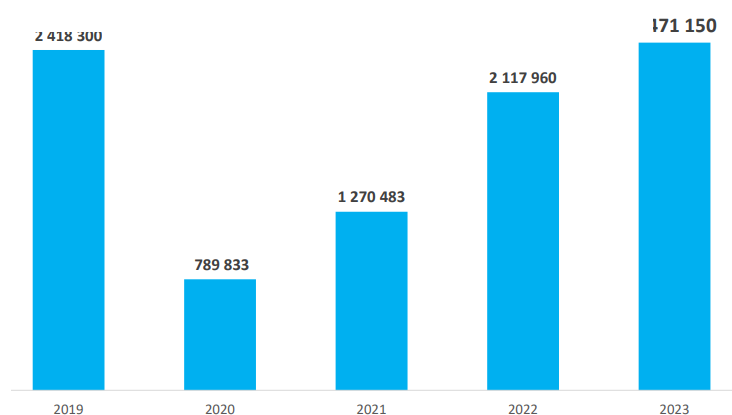
Desde hace muchos años atrás, Costa Rica impulsa la actividad turística de manera más robusta como fuente alternativa de ingreso. Por lo que son varias las razones que contribuyen a ese desarrollo, entre estas: la posición geográfica en el istmo de América, un país pacífico, sin ejército y con estabilidad política, la biodiversidad forestal y animal que representan más de 6% de la biodiversidad del mundo y la conservación de más de 27% de su territorio bajo el Sistema de Áreas Protegidas (ICT, 2023)

El ecoturismo o el turismo para conocer las bellezas naturales de Costa Rica sin dañar el entorno es lo que se pretende fomentar, de manera que se mitiguen los efectos negativos al ambiente, se mantenga el turismo de baja escala y se promueva la investigación que le permita respaldar la sustentabilidad de su desarrollo. (ICT, 2023)

De acuerdo con el último informe del Instituto Costarricense de Turismo, llamado “Situación del Turismo en Costa Rica: informe Enero- Diciembre 2023”, El acumulado de la vía aérea, en el período de enero a diciembre es de 2,471,150.00 llegadas de turistas (16,7% más que el período de enero a diciembre del 2022 y 2,2% más que el 2019). Lo que representó el 90% de las llegadas totales al país.

### Figura 1

*Llegadas Internacionales a Costa Rica por la vía aérea 2019-2023*



Fuente: Instituto Costarricense de Turismo con datos de la Dirección Regional de Extranjería.

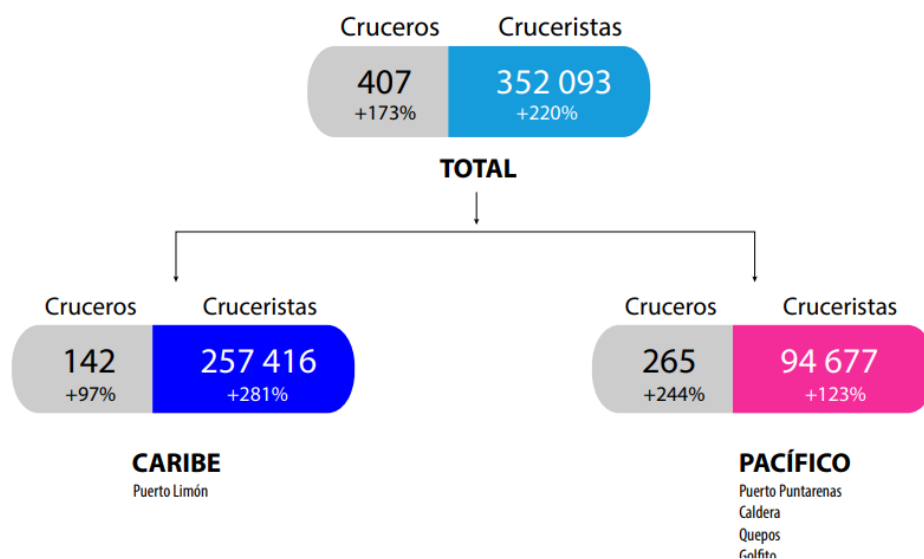
En cuanto a la llegada de cruceros la temporada 2022-2023 dio inicio en agosto 2022 y finalizó en julio 2023, el país recibió 352,093.00 cruceristas en 407 buques de cruceros, dentro de la categoría de lujo-expedición y los grandes tradicionales, en los 6 puertos autorizados (Limón, Playas del Coco, Puntarenas, Caldera, Quepos y Golfito).

La temporada se vio marcada por el aumento de llegadas y permanencia de los cruceros de expedición y lujo, representando el 62,65% de los buques atracados en los puertos

nacionales. Para la temporada 2023-2024 que abarca de agosto 2023 a julio 2024, se estima el arribo de 313 cruceros y 273 621 pasajeros.

## Figura 2

*Llegada de cruceros y cruceristas 2022-2023*



Fuente: Instituto Costarricense de Turismo con datos de la dirección general de Migración y Extranjería.

Anteriormente se ha mencionado la relevancia del sector turístico como fuente de ingreso en el país. Más del 80% de las pequeñas y medianas empresas son parte de este sector generando una amplia demanda de empleos. Según la estimación que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos, por medio de la Encuesta Continua de Empleo, calcula que alrededor de 163,000.00 personas son contratadas para realizar labores en actividades relacionadas con turismo como en alojamiento, alimentación, transporte no terrestre, agencias, rentadoras de autos, actividades culturales y recreativas.

## Pequeñas y Medianas Empresas en el Turismo

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son el punto central de esta investigación, por ello es importante definir en qué consiste este tipo de empresas, con el fin de tener una mejor claridad de hacia dónde estará dirigida esta investigación.

Las Pequeñas y Medianas Empresas según la página web de Consultores JG (2024) son entidades independientes que se caracterizan por tener límites específicos en cuanto al número de empleados y volumen de negocio, los cuales varían según la legislación de cada país o región. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la economía al generar empleo y contribuir al Producto Interno Bruto (PIB).

Las pymes se clasifican de la siguiente manera:

- **Microempresa:** hasta 10 empleados.
- **Pequeña empresa:** entre 11 y 50 empleados.
- **Mediana empresa:** entre 51 y 250 empleados.

Las pymes turísticas son aquellas pequeñas y medianas empresas que operan en el sector turístico, ofreciendo servicios como alojamiento, alimentación, transporte, agencias de viajes, actividades recreativas y culturales, entre otros.

## Productividad

La productividad para una empresa, sin importar cuál sea, marcará un antes y un después en el trayecto desde que inició hasta el día actual. Si no es productiva y no logra abastecer la demanda del mercado actual, poco a poco irá teniendo bajas tanto en la producción de los materiales que fabrica o servicios que brinda, por tanto, sus ingresos económicos irán en descenso y experimentará pérdidas.

La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos o servicios que son requeridos y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el Valor Agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: la primera es producir lo que el mercado valora y la segunda por hacerlo con el menor consumo de recursos. (Stevenson, 2021)

Una empresa productiva será una gran competencia en el mercado donde se encuentre, pues brinda una alta posibilidad de crecer a sus colaboradores quienes aprenden a ser disciplinados y a rendir en su trabajo de una manera eficaz; esto, a la vez, redundará en el crecimiento económico de la organización.

Además de lo anterior, si se habla de las organizaciones turísticas que brindan un servicio, ya sea un hotel, una cabina, un restaurante o una soda, entre otros, la productividad genera un papel fundamental, porque en el contexto del mundo actual y con la alta competitividad en el sector turismo, la productividad con que trabaje la empresa hará que esta se posicione de manera efectiva y obtenga un crecimiento económico. La práctica de otorgar bonificaciones a los colaboradores, según su desempeño, los estimula para trabajar en una compañía que agradece su adecuado rendimiento y de esta manera se genera una productividad más efectiva.

### **Competitividad Empresarial**

Según Garrell (2021) señala que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente.

También menciona que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final, con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

Por lo tanto, se puede decir que, según los conceptos anteriores la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional. En otras palabras, hay que tomar en cuenta las 5 fuerzas de Porter.

Si bien es cierto este modelo o herramienta ha sido aplicado a muchas empresas desde su mención por el autor, pero en esta investigación no se podía mencionar la competitividad empresarial sin hablar sobre este modelo, el cual permite entender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla. En otras palabras, analizar el entorno competitivo de una industria.

### **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Este modelo obliga a las empresas a poner el foco del análisis en los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias a este análisis se puede determinar la posición de una empresa en el mercado y entender por qué se tiene la cuota del mercado con la que cuenta.

Cada uno de los cinco elementos se analiza por separado, pero interconectados, ya que cada uno incide en el nivel de competencia de la organización. Estas cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenazas de productos o servicios sustitutos.
- Amenazas de entradas de nuevos competidores.

- Rivalidad de los competidores actuales.

A continuación, se detallará cada una de las fuerzas.

### **1. El Poder de Negociación de los Clientes**

El consumidor es una de las fuerzas más potentes a la hora de determinar muchas de las estrategias empresariales. Los clientes tienen la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras. Generalmente, se puede determinar que los clientes tienen una gran fuerza cuando son pocos, pero compran en grandes cantidades; cuando los productos del mercado en general son muy parecidos y hay muchos disponibles y también cuando para el cliente, el cambio de proveedor o de marca no supone un coste.

Por lo que se puede hacer las siguientes preguntas para analizar esta fuerza:

- ¿Qué volumen de compra efectúan los grupos de clientes?
- ¿Pueden mis clientes acudir a otro tipo de productos sustitutos?
- ¿Se puede dar la negociación de precios entre cliente y proveedor?

### **2. El Poder de Negociación de los Proveedores**

Estos juegan un papel clave en el nivel de competencia de las organizaciones ya que pueden influir directamente en el precio del producto o servicio, así como en la calidad. Contar con una buena cartera de proveedores es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria. Algunas de las preguntas que se pueden desarrollar para definir el grado de intensidad de esta fuerza son:

- ¿Les resulta fácil a mis proveedores encontrar clientes?
- ¿Están obligados a subir precios?
- ¿Está la industria de los proveedores más concentrada que mi industria?

### **3. La Amenaza de los Productos Sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares al producto o servicio de una empresa. Estos productos se convierten en una verdadera una verdadera amenaza cuando ofrecen mejor calidad y cuando el precio es inferior.

Para evaluar la intensidad de esta fuerza es importante realizar las siguientes preguntas:

- ¿Están ya disponibles estos productos para todo el mercado o solo para una parte de este?
- ¿Cuál es la relación calidad – precio del producto sustituto?
- ¿Incorpora algún valor añadido que no tiene nuestro producto o servicio?

### **4. La Amenaza de los Nuevos Competidores**

Los nuevos competidores que puedan existir intentarán llevarse de forma rápida, el mercado. Por ejemplo, pueden ofrecer un valor añadido que no se había contemplado.

Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen ayudará a proteger la cuota de mercado. Para saber si la amenaza de nuevos competidores es elevada se debe tener en cuenta varios factores:

- Barrera de entrada de la industria. Esta expresión, utilizada en estrategia empresarial, apunta al grado de dificultad con la que se encuentra una empresa que quiere entrar en dicha industria. A menudo, estas barreras de entradas están relacionadas con el grado de inversión necesaria, aunque puede haber otro tipo de barreras legales, fiscales, etcétera.
- Economías de escala. Cuando las economías de escala no son fuertes es más fácil que otros agentes u organizaciones accedan a la misma industria.

Las preguntas que se pueden plantear para analizar esta fuerza son:

- ¿Qué inversiones de capital necesitan estos nuevos competidores para entrar en el mercado?
- ¿Tiene acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?
- ¿Cuenta con economías de escala significativas?
- ¿Cuál es la fortaleza de su marca o imagen?
- ¿Tienen fácil acceso a las materias primas?

### **5. La Rivalidad entre los Competidores Existentes**

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación.

Algunas de las preguntas que ayudan con la evaluación de esta fuerza son:

- ¿Pueden los competidores bajar los precios?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la competencia?
- ¿Cuál es la estructura de costos de la industria?
- ¿Cómo se diferencian los productos?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del sector?

Entendiendo la definición de competitividad empresarial y las 5 fuerzas de Porter es de suma importancia comprender como afecta la competitividad tanto de forma positiva como negativa a la pequeñas y medianas empresas del sector turístico y conocer cuáles son los factores más comunes y como se puede mejorar la competitividad por medio de la innovación y la digitalización.

## **Competitividad en Pymes innovación y digitalización**

Las pymes tienen una fuerte intervención en la economía, puesto que se puede encontrar todo tipo de empresas como estas dedicadas a la producción de diferentes servicios y productos, como supermercados, restaurantes, cabinas, oficinas de renta de vehículos, tour operadores, entre otras. Todas estas empresas con sus múltiples servicios son grandes impulsores del desarrollo económico y comercial del país.

Las pymes se caracterizan por promover la innovación trabajando con la lógica, los intereses y la cultura. Se encuentran directamente relacionadas con el mercado o el comercio, pero casi nunca con el mercado industrial, debido entre otras cosas a las grandes inversiones que esta demanda (Enciclopedia Económica, 2017-2020, párr.02).

Las pymes que tienen relación directa con el sector turístico juegan un papel fundamental en la economía del país por el alto porcentaje existente en cada región y la importancia en el mercado turístico como principal generador de divisas en Costa Rica. Estas empresas brindan una gran cantidad de servicios, que resultan muy importantes, debido que proveen de facilidades a los turistas y mejoran su estancia en el país; además en ocasiones terminan por realizar acuerdos comerciales con otras pymes o empresas de mayor tamaño y con esto las empresas brindan un servicio más completo y de mejor calidad. Gracias a ellas, muchos de los turistas que visitan Costa Rica se llevan una imagen realmente muy acogedora y amigable del país.

Es importante recalcar que los turistas buscan tener experiencias distintas, debido a ello, si encuentran lo mismo cada vez que visiten un lugar, llegará un punto en el que decidan cambiar de zona; además de lo anterior, entre tanta competencia existente en el mercado turístico en la zona de Puntarenas, la innovación juega un papel fundamental para todas las empresas de hospedaje y gastronómicas. Este aspecto marcará el distintivo entre cada una de

estas empresas y la manera que utilicen para modernizar sus servicios o productos hará que los turistas decidan visitar su local o la competencia.

### **Transformación digital**

Según Páez, Sanabria, Gauthier, (2022) la transformación digital es un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización.

De acuerdo con la CEPAL (2023), en Costa Rica, 91 % de las pequeñas y medianas empresas tienen acceso a internet de banda ancha fija. Esto permite demostrar que el nivel de conectividad empresarial es alto en el país.

El uso de herramientas mantiene una relación directa con el tamaño de la empresa. En 2018, apenas 53 % de las pequeñas empresas tenía desarrollada una página web para interactuar con agentes de interés, mientras que en el caso de las medianas empresas la cifra fue un poco mayor, llegando a 63 %.

Además de las páginas web, se analizó el uso de internet para acceder a la banca electrónica, se observó que 78 % de las pequeñas empresas costarricenses y 81 % de las medianas hace uso de este tipo de banca (MEIC, 2018). Asimismo, se evidenció el uso de redes sociales por parte de las pymes y se notó que el 50 % de las pequeñas empresas y 66 % de las medianas hacen uso de internet para interactuar en redes sociales. El bajo porcentaje de uso de esta herramienta por parte de las pymes limita el alcance que pueden tener para desarrollar sus empresas y seguir creciendo.

Por otra parte, según la empresa Google, el 90 % de las pymes latinoamericanas no mantienen presencia en páginas web, a pesar de que el 80 % aproximadamente de los consumidores buscan realizar procesos de compra en internet. Por ello, las empresas,

especialmente las pymes requieren iniciar una transformación digital para poder seguir creciendo (MEIC, 2022).

Se han creado planes piloto para introducir a las pymes en el mundo digital y abrir más oportunidades, tal es el caso de Kolau que en el 2015 se creó con el fin de contar con una herramienta de marketing, basada en el concepto de “Hazlo tú mismo”. Con Kolau, las mipymes pueden crear una cuenta en Google y elaborar páginas web de manera fácil y rápida, también pueden acceder a publicidad en Google a tasas menores a las del mercado. Un plan de digitalización liderado por la Organización de Estados Americanos (OEA), Google y Kolau busca que las empresas costarricenses puedan acceder a herramientas digitales a través de la plataforma diseñada por Kolau (MEIC, 2022). A diferencia de otros planes de digitalización, este no exige que las empresas estén formalizadas de manera que se brinda mayores oportunidades a empresarios que no cuentan con las herramientas indicadas para el crecimiento de su empresa.

### **Resiliencia Organizacional**

La globalización hizo que las compañías, los consumidores y mercados estén más interconectados, volátiles, impredecibles y, además, las consecuencias de las circunstancias externas tienen mayor efecto y trascendencia; poniendo en riesgo la sostenibilidad de las organizaciones.

En efecto, comprender qué es, la importancia, cómo funciona y los elementos de la resiliencia organizacional ayudarán a cualquier empresa a tener éxito en su estrategia empresarial.

La resiliencia organizacional es un concepto que ha ganado mucha fuerza en las últimas décadas y aún más en el año 2020. Se define, según García et al (2021), como la capacidad de

adaptación empresarial ante un impacto que interrumpa o repercuta en una pérdida comercial y continuar brindando un óptimo nivel de servicio.

En otras palabras, es una aptitud que permite trazar estrategias inmediatas para anticiparse, prepararse, adaptarse y responder a grandes cambios repentinos con el objeto de sobrevivir y progresar en los mercados. Por lo tanto, una compañía resiliente no solo se enfoca en sobrevivir, sino también en crecer en tiempos difíciles, aumentando su productividad.

En su investigación Garcia (2020), menciona algunos puntos importantes que favorecen a toda empresa a ser más resilientes. Estos puntos se pueden traducir y resumir en 4 elementos indispensables para toda organización resiliente.

#### **4 elementos de una organización resiliente**

##### **1. Excelente gestión financiera**

La gestión financiera busca mejorar el bienestar de los propietarios de la compañía o incrementar el capital invertido por parte de los accionistas mediante un proceso complejo de gestión del flujo de fondos, caja y recursos financieros que son dedicados a la actividad organizacional.

Se encarga, a su vez, de desarrollar y aplicar medios, instrumentos y métodos de apoyo financiero para cumplir las metas trazadas en la planificación estratégica para llegar a un óptimo nivel económico y de producción.

La planificación y gestión financiera son cruciales para que la empresa pueda adaptarse a los problemas y así evitar su paralización. Esto se debe a que coadyuva en la determinación de prioridades respecto a los intereses de las unidades de negocios para una inversión efectiva.

##### **2. Liderazgo del más alto nivel**

El rol del liderazgo en la resiliencia organizacional es indispensable, ya que, involucra distribuir las voluntades hacia un objetivo en común, mostrando un claro camino a seguir, calmando la ansiedad de los colaboradores, aumentando su resistencia con las tareas a desarrollar y mejorando compromiso con la empresa.

Hay que saber comunicar el plan de acción a seguir, explicando a cada quien las labores que le son encargadas, atendiendo la responsabilidad de cada trabajador contemplando sus virtudes y debilidades; buscando que se sienta seguro y listo para dar lo mejor de sí.

Asimismo, el líder debe mantener informado constantemente a todos los miembros involucrados sobre las acciones y decisiones que tome la compañía de manera transparente, simple y clara.

### **3. Visión y propósito**

Una visión resiliente se basa en señalar una idea de cómo y qué cambios la empresa espera del mundo, demostrar qué tipo de organización les gustaría ser y hacer notar cómo se imaginan que la vida de sus clientes mejora.

El propósito se trata de explicar la razón de existir de la organización, por qué hace las cosas. Es la piedra angular de la cual depende para la toma de decisiones.

### **4. Capacitación constante**

Tener a cargo un personal altamente capacitado que pueda hacerle frente a los cambios sin que reduzcan su productividad individual es el punto clave para una buena productividad.

No importa la forma de trabajo, ya sea presencial o home office, los colaboradores que hayan sido capacitados lograrán cumplir sus objetivos.

Estas son algunas de las razones principales para invertir en la capacitación y concientización:

- **Alta satisfacción del empleado:** lo que genera un mejor trato de cara al cliente, aumentando su satisfacción y experiencia.
- **Fomenta la innovación y surgimiento de ideas:** esto es quizá la mejor arma para afrontar momentos complicados.
- **Estar entrenado para anticiparse a los cambios:** y sacar de ellos una ventaja competitiva.

### **La adaptabilidad**

A pesar de que el turismo puede conllevar diversos beneficios para la economía e impulsar el desarrollo de múltiples empresas, no se debe perder de vista el hecho de que este mercado puede llegar a ser muy voluble. Así: “La adaptabilidad es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización” (Menghini, 2024). Constantemente se dan cambios y diferentes factores que provocan el surgimiento de nuevas tendencias, las cuales pueden deberse al surgimiento de nuevas tecnologías, la popularización de un destino o evento en particular, así como un cambio en la mentalidad de las personas, nuevos acuerdos entre países, entre otros.

El sector turístico cambia cada año y con él todos los que se dedican a ello profesionalmente. Las tendencias de lo que queda de año y el siguiente, van a estar marcadas por actividades y experiencias que hace unos años ni se planteaban. Algo que hace que aparezcan nuevas formas de consumir y de viajar (Reñones, 2020, párr.02).

De acuerdo con lo anterior, esto brinda una idea de lo volátil que puede ser el turismo, pues está en constante cambio de un año para otro, lo cual da origen a nuevas disposiciones que años atrás no se creían posibles.

Estos cambios en las preferencias y mentalidad de las personas pueden provocar que sus necesidades cambien o sean más exigentes. Ante esta situación, es importante que los

negocios se vean en la obligación de mejorar sus productos y servicios, para adaptarse a las nuevas tendencias. Si esto no pasara, podría no responderse adecuadamente a las nuevas necesidades del turista, ya sea nacional o internacional, lo cual da como resultado la insatisfacción de este, por lo que podría no seguir visitando esa empresa e irse a un lugar donde sí cumplan con sus necesidades; eso acarrearía disminución de los ingresos y la competitividad de la empresa.

Si bien es cierto, lo antes mencionado puede resultar difícil de entender, pues en el caso de los dueños de negocios más antiguos, podrían estar acostumbrados a llevar sus operaciones de una forma específica y mostrarse cerrados al cambio, debido a que no están acostumbrados, no confían en los nuevos métodos o piensan que si implementan estas nuevas tecnologías y formas de hacer las cosas, perderían su identidad. Esto es un tema importante, pues la identidad de una empresa es importante, debido a que puede suponer algo con lo cual diferenciarse de los otros negocios y les da a las personas algo para familiarizarse. Sin embargo, si una empresa no realiza mejoras, se queda estancada, haciendo caso omiso a los cambios del mercado, puede terminar por perder su competitividad y quedarse por detrás de los otros negocios.

La gran mayoría de sectores están evolucionando a pasos agigantados. Este cambio acelerado crea una necesidad de adaptación rápida y eficaz, con el objetivo de ajustarse a las necesidades tanto de la demanda como de la oferta. La inadaptabilidad de la oferta se transforma en una mala experiencia para el turista que cada vez es más exigente (Cegos, 2019, párr.01).

Ante esto, es importante que las empresas estén al tanto del surgimiento de las nuevas tendencias y tecnologías, pues si bien estas pueden suponer problemas para una empresa, también pueden significar nuevas oportunidades de crecimiento. Las empresas pueden utilizar estas oportunidades para mejorar su producto, hacer cambios en su infraestructura, anexar

nuevos productos, para brindar un servicio más especializado o integrarse a otras áreas del mercado turístico, con lo que puede llamar la atención de los turistas y alcanzar un mayor desarrollo empresarial. Es importante, como se dijo anteriormente, estar al tanto de los cambios del mercado, ver qué cosas se pueden mejorar y lo nuevo por implementar.

### **Crisis**

Arias (2021) define crisis como un evento que se presenta en forma inesperada, el cual afecta las principales actividades de una empresa, dificultando el logro o mantenimiento de los objetivos trazados por la misma. De la misma forma, presenta la siguiente clasificación de escenarios de crisis:

- a) Producido por ataques de agentes externos; compuesto por empresas de la competencia, rumores mal intencionados, delincuencia, ataques informáticos, contaminación de productos, terrorismo o guerra con otro Estado.
- b) Producido por ataques de agentes internos; compuesto por sabotaje o boicot de algún miembro de la empresa por venganza, paralización de labores por huelga de operaciones, accidentes, etc.
- c) Producido por accidentes a causa de fenómenos naturales; causados por terremoto, tsunami, inundación por lluvias, entre otros;
- d) Producido por incidentes involuntarios; incendios, error técnico, falla o demora en la ejecución de algún proceso de la empresa

### **Gestión de crisis**

Bogdan (2022) afirma que la gestión de crisis es un planteamiento basado en el desarrollo de planes de contingencia en los que la respuesta es inmediata y automática de acuerdo a unas capacidades propias y existentes en el momento de la crisis y que se activan

mediante unos procedimientos preestablecidos. Por otro lado, la gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa (Arias, 2021). Bogdan (2012) sostiene que cualquier gestión de crisis debe fundamentalmente ser soportada por una estructura predefinida y un arreglo de planes que permitan asegurar una recuperación y respuesta apropiadas ante un incidente amenazante

### **Especialización del producto o servicio**

Conforme se han ido generando cambios en el mundo, las personas se han vuelto más exigentes, pues buscan la forma de sacarle el mayor beneficio a su dinero, por ello, a la hora de consumir un producto tendrán una clara preferencia por aquella empresa que les ofrezca un servicio más completo y especializado, a un bajo costo; en caso de que el precio sea alto, que el servicio dado por la empresa sea de la mejor calidad. Buscarán que el precio haya valido completamente la pena, de lo contrario, el turista podría decidir por no volver a esa empresa y en cambio, elegir los servicios profesionales de otra. Ducoing (2016, párr. 02) define la especialización turística como el “conjunto de procesos, integración y estándares encaminados a un fin específico, donde las actitudes y aptitudes toman un sentido, dirigido a determinados perfiles turísticos”.

En el turismo esto es muy importante, pues con el surgimiento de nuevas tendencias y tecnologías, las empresas constantemente deben luchar para brindar servicios más completos y de mayor calidad. Muchas empresas realizan grandes inversiones en la compra de nuevos equipos para mejorar su infraestructura y hacer que los procesos se efectúen más rápido y eficientemente. Otras empresas optan por realizar planes constantes de capacitaciones para su personal, en diferentes aspectos, como la atención al cliente, mejorar el trabajo en equipo, aprender a realizar los procesos de forma más eficiente, integrar nuevas tendencias, entre otras capacitaciones; el fin es el mejoramiento del personal, para que este pueda tener un mejor trato

con los clientes. Esto es algo muy importante si se tiene en cuenta lo altamente competitivo que puede ser el sector turístico, donde las empresas deben luchar para hacer que sus empresas se destaquen entre las otras.

### **Pensamiento estratégico**

Toda empresa necesita de excelentes líderes capaces de crear estrategias para ser ejecutadas en la empresa y llevarla al éxito, para ello, es necesario tener un pensamiento estratégico. Así: “El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” (García, 2021).

Haciendo referencia a lo anterior, una entidad debe tener personas que creen estrategias nuevas constantemente, que estén pendientes de la competencia, se informen sobre las tendencias actuales de la hotelería y gastronomía, que analicen acerca de lo que el cliente desea y, sin importar la circunstancia, puedan solucionar un problema. Al aplicar lo señalado a la presente investigación, si el dueño de una pequeña y mediana empresa logra tener un pensamiento crítico o estratégico y de igual manera, tener a alguien que pueda desarrollar dicho pensamiento, conseguirá un camino más claro y obtendrá resultados positivos para sus metas y objetivos.

### **Gestión de personal**

Una empresa, independientemente del nivel jerárquico al que pertenezca, sea grande o pequeña, se puede comparar con un iceberg: en la parte de abajo está el esfuerzo de muchos empleados dando soporte y estabilidad a la entidad, quienes dan lo mejor de sí para que la empresa obtenga los resultados y logre cumplir sus metas y objetivos ya propuestos.

Chiavenato (2020) menciona que la gestión de personal, también conocida como gestión de recursos humanos, es el conjunto de prácticas y políticas que una organización implementa

para gestionar eficazmente a sus empleados. Este proceso abarca desde la planificación de las necesidades de personal hasta la gestión del desempeño y el desarrollo profesional de los trabajadores.

En una industria tan grande como el turismo las empresas dedicadas a este se deben a los clientes. Para que estos reciban un buen trato y ambiente a la hora de visitar el local, los empleados son clave fundamental; de esta forma, el consumidor decidirá volver y constituirse en un cliente fiel para la empresa. De acuerdo con lo anterior, para que el empleado dé el 100% la empresa debe brindarle incentivos por su buen servicio al cliente, reconocer que hizo bien su trabajo y capacitarlo; solo así, el empleado se sentirá aún más comprometido con la empresa y sin dudarle brindará un excelente servicio al cliente.

Pero ¿qué pasa cuando la empresa no lo hace? El mismo empleado se encarga de dar un mal servicio y sin importar a quién atiende lo hará de mala forma; además, indispondrá a sus compañeros porque no les dan el trato que ellos también merecen. En efecto, la empresa sufrirá un desequilibrio económico y si no cambia la forma de tratar a sus colaboradores, a corto plazo sufrirá la quiebra. De esta forma, es evidente que los empleados tienen vital importancia en una empresa, principalmente si se trata de servicio al cliente

### **Bienestar Organizacional**

Según Ignacio Fernandez: “es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable.” (2020, Felicidad Organizacional)

Según lo anterior, la felicidad en sí es un concepto individual y propio de cada persona. Las organizaciones no pueden intervenir en la felicidad de cada uno, pero si en la gestión del

bienestar con el objetivo de mejorar los climas organizacionales, captar y retener a los mejores talentos, generar condiciones de trabajo más humanas, productivas, sostenibles y finalmente rentables.

Entonces, se entiende que tanto la felicidad organizacional como el bienestar organizacional, es cuando una organización le garantiza condiciones óptimas a sus colaboradores para que estos se encuentren con un entorno de tranquilidad y bienestar personal para desarrollar sus trabajos, aclarando que depende de ellos si en ese entorno de bienestar son felices o no.

Dentro del bienestar organizacional es fundamental el desarrollo del liderazgo firme y cercano, por un lado, cercano con las personas, entenderlas, ver que necesitan para prosperar en sus puestos de trabajo, y por otro lado firmes con los objetivos, las metas y los resultados. O sea, no por enfocarse en el bienestar se va a dejar de lado los objetivos de la organización, todo lo contrario, es allí donde tiene que estar el foco.

En otras palabras, se puede decir que es una co-responsabilidad entre las organizaciones y los colaboradores. La responsabilidad final de la felicidad sigue siendo personal. La organización no puede hacerse cargo de la felicidad de sus colaboradores. Lo que sí necesita hacer es facilitar las condiciones para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y los equipos. La felicidad organizacional es una responsabilidad de la empresa. La felicidad en el trabajo es una responsabilidad de los trabajadores.

### **Impacto del bienestar organizacional en la productividad y retención de talento.**

Antes de conocer el impacto que el bienestar organizacional tiene en la productividad de una empresa es importante conocer el termino de clima organizacional ya que esta es la forma de cómo los colaboradores perciben su relación con el ambiente de trabajo y qué, determina su

comportamiento dentro de la identidad (Olaz & Ortiz, 2022). Pueden percibir un buen o mal clima laboral. Esto va a depender de:

- Condiciones físicas de trabajo
- Independencia para tomar decisiones
- Organización para realizar las tareas
- Liderazgo firme y cercano
- Nivel de compromiso con la organización
- Relaciones y comunicaciones horizontales y verticales con los compañeros

Por otro lado, como se mencionó anteriormente el bienestar organizacional es logrado con un conjunto de servicios que la organización coloca a disposición del colaborador para satisfacer sus necesidades básicas y potenciar el desarrollo de las personas en lo grupal y en lo individual. Son las condiciones en las que se encuentra el colaborador respecto a:

- Capacitaciones
- Bonificaciones y beneficios
- Recreaciones
- Festejos de cumpleaños
- Días especiales
- Liderazgo
- Salud Organizacional
- Horarios flexibles

Al contar con programas de bienestar organizacional, no solo aumenta el sentido de pertenencia para con esta, sino también mejora el clima laboral de la misma. Entonces, es válido decir que el bienestar organizacional es un factor clave para aumentar la productividad de los empleados, lo que se traduce en un mejor rendimiento empresarial.

El bienestar y la productividad laboral son dos factores que se encuentran altamente integrados en el espacio de trabajo y en el desempeño de los empleados.

La productividad laboral hace referencia a una eficiencia y eficacia de los empleados en su trabajo, mientras que el bienestar laboral consiste en crear entornos de trabajo y sistemas que apoyen a los empleados.

El bienestar y la satisfacción de los empleados conduce a una mayor productividad y a una menor rotación del personal. Cuando los empleados se sienten inspirados, motivados y apoyados en su trabajo, trabajan más y mejor.

Cuando las personas se encuentran en un estado de bienestar mental y físico en el trabajo, son capaces de ser productivas, de establecer relaciones positivas con los demás, de desarrollar su capacidad de recuperación y de afrontar mejor el estrés, así como de desarrollar su potencial más plenamente.

Lo anterior responde a la pregunta de ¿Cómo afecta el bienestar a la productividad laboral?

### **Estrategias para promover el bienestar en pymes turísticas.**

#### **1. Comunicar con claridad y regularidad**

Los líderes empresariales deben comprometerse con sus empleados y fomentar una comunicación organizacional empática de forma regular. Deben centrarse en la atención, la conexión humana y la resiliencia.

Por ello es importante animar a los directivos a mantener un nivel de contacto constante con sus equipos. Algunas opciones son establecer reuniones de equipo diarias y/o semanales de 30 minutos (virtuales o en persona) y enviar actualizaciones semanales por correo electrónico.

Reservar un tiempo al día para reunirse con su equipo a través de reuniones en línea, llamadas telefónicas o chats contribuirá a aumentar el nivel de confianza y hará que el personal se sienta cómodo para compartir cómo se siente realmente.

## **2. Mejorar tus procesos operativos y administrativos**

La productividad laboral va de la mano con la inversión de tiempo en tareas administrativas y procesos operativos como el levantamiento de checklists en campo, el registro de formularios, la solicitud de autorizaciones firmadas, llenado de bitácoras, inspecciones, etc.

Por ello, una manera de aumentar la productividad laboral y contribuir al bienestar del personal es optimizar todos estos procesos a través del uso de herramientas digitales que permitan ahorrar tiempos, reducir errores de captura y contar con un almacenamiento sistematizado.

Estas herramientas resultan de gran utilidad en los ambientes de trabajo remoto, ayudando a recopilar información de los empleados y procesos como la solicitud de vacaciones, inventario de equipo y facturación de forma eficiente para garantizar un funcionamiento óptimo del negocio.

## **3. Obtener el feedback de los empleados de forma continua**

Obtener la retroalimentación continua de los empleados y capturar toda la información de forma sistemática es vital para poder realizar análisis a profundidad para comprender cuál es el estado real del bienestar de los empleados e identificar las áreas en las que hay que trabajar.

Afortunadamente, en la actualidad existen herramientas como las encuestas en línea para empleados que permite obtener valiosas retroalimentaciones de cada organización, dando más oportunidad de mejorar los diversos aspectos como las relaciones humanas y colaborativas.

#### **4. Establecer un entorno de trabajo seguro y saludable**

Se debe animar al personal para que hagan pausas regulares para descansar y cuidar de sí mismos. Esto tendrá un impacto positivo en la productividad y el compromiso de los empleados a lo largo del tiempo.

#### **5. Permitir a tu personal un entorno de flexibilidad**

Para este punto hay que tomar en cuenta dos aspectos: trabajo desde la casa y trabajo en la oficina. Siempre es importante que los miembros del equipo tengan la oportunidad de elegir si prefieren trabajar a distancia o si les gustaría trabajar desde la oficina.

Es importante buscar un equilibrio y compartir las medidas de seguridad que se toman en la oficina, destacando al mismo tiempo los riesgos para los empleados. También vale la pena destacar los beneficios de volver a trabajar en la oficina considerando una flexibilidad en cuanto a los horarios laborales.

Los patrones de trabajo escalonados harán que no todos lleguen o se vayan al mismo tiempo, aliviando el estrés de los empleados por los desplazamientos durante las horas pico, sino que también los protegerá de aglomeraciones innecesarias. El horario flexible debe extenderse también a los trabajadores remotos.

#### **6. Proporcionar una sensación de seguridad con bienestar financiero**

La sensación de seguridad financiera es un aspecto fundamental del bienestar. Si los empleados se preocupan por necesidades básicas como la alimentación o la atención sanitaria, ¿cómo pueden estar comprometidos, concentrados y ser productivos en el trabajo?

Los beneficios inmediatos son obvios: reducción del estrés y mayor bienestar en el trabajo.

## **7. Utiliza el reconocimiento para impulsar el bienestar y productividad laboral**

Para reforzar las conexiones entre compañeros y aumentar los índices de bienestar en el trabajo, se debe dar prioridad al reconocimiento de los empleados por productividad y por cumplimiento de objetivos y metas.

Aunque no siempre se tenga en cuenta, el reconocimiento ante el equipo de trabajo puede transformar el rendimiento de los empleados al impulsar tanto el compromiso como la motivación y la moral laboral.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

En el siguiente capítulo se detallará y justificará la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. Se desarrollarán los puntos importantes a considerar, el enfoque y los métodos de recolección de datos para interpretar la información y conocer los datos que se obtengan a través de este. Según Hernández-Sampieri (2014) la metodología de la investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno”, lo cual implica una secuencia organizada de etapas como planteamiento del problema, diseño, recolección y análisis de datos. El marco metodológico describe cómo se implementa esa metodología en un proyecto de investigación, especificando el diseño, el enfoque, la población, la muestra, los instrumentos e instrumentación, así como los procedimientos para la recolección y análisis de datos.

### **Referente**

#### **Puntarenas como Centro Histórico del Turismo**

Puntarenas, desde la colonia, se convirtió en el principal puerto de cabotaje en el Pacífico; por allí se trasegaban los productos de las zonas costeras y las personas, generando

una actividad comercial importante. Fue declarado principal puerto de altura en 1814 y por este lugar se empezaron a realizar las primeras exportaciones de Costa Rica, de productos tales como el tabaco y el café. Esto permitió consolidar una ciudad que cada vez contaba con mayor población.

Con la llegada del ferrocarril al Pacífico y la ampliación del muelle, que se termina en 1930, la ciudad toma aún mayor auge y la llegada de turistas se incrementa, situación que se consolida en 1950 con la construcción de la carretera Interamericana que une a Puntarenas con la Meseta Central. Es a partir de los años 40 y hasta los 80, cuando Puntarenas se convierte en el lugar de turismo del Pacífico por excelencia.

Es decir, desde aquellos años Puntarenas era el principal destino del turismo nacional.

Para Chen y García (2010):

Las décadas de 1940 a 1980 se desarrolla fuertemente el turismo en Puntarenas. Su cercanía, su facilidad de acceso, y la disponibilidad de todos los servicios, hizo que la ciudad de Puntarenas fuera, por muchos años, el punto de encuentro del turismo nacional. Además, Puntarenas era el paso obligado para ir a los pueblos de la Península de Nicoya (p. 3)

El declive de Puntarenas como polo turístico se empieza a gestar con el traslado de las actividades portuarias al muelle de Caldera, en 1981, a lo que se une la crisis económica nacional de los años 80 y el cierre del ferrocarril eléctrico al Pacífico en 1990. Otro factor que reforzó la crisis del turismo en Puntarenas fue el auge que tomó la provincia de Guanacaste, y más específicamente el área costera, que comienza a desarrollarse a partir de los años 30.

### **Enfoque de la Investigación**

A continuación, se presentan los tipos de enfoques de la investigación y luego se presentará el enfoque elegido para el desarrollo de esta investigación.

Según Hernández Sampieri et al. (2014):

El enfoque cuantitativo: se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para describir, explicar o predecir fenómenos. Este enfoque busca medir con precisión las variables de estudio, establecer patrones y realizar análisis estadísticos que permitan probar hipótesis y determinar relaciones causales.

Enfoque cualitativo: se centra en la exploración profunda y contextual de fenómenos sociales y humanos. Implica la recopilación de datos no numéricos, como narrativas, observaciones y entrevistas, para comprender la complejidad de los temas investigados. Este enfoque busca la dispersión o expansión de datos e información, permitiendo una interpretación rica y contextualizada que va más allá de la mera cuantificación

El enfoque de esta investigación será **cualitativo** pues ofrece una mayor libertad en la investigación, debido a que las preguntas pueden variar según la situación que se vive en cada empresa y se busca profundizar en la causa de una acción o situación en concreto. Es por lo anterior que el enfoque más apto para la investigación es el cualitativo. Cada empresa maneja sus operaciones de forma diferente según las competencias y los recursos con los que cuentan. Por lo que la investigación estará centrada en la recopilación de los factores que influyen en su competitividad actual tomando en cuenta puntos como la transformación digital, la gestión de crisis y las prácticas de bienestar organizacional.

Para esto se entrevistará a distintos empresarios y, conforme relatan sus experiencias, podrán surgir nuevas preguntas o haber variaciones en algunas, razón por la cual no se tendrá una base de preguntas completamente definida. Adicionalmente, se plantea hacer una caracterización del perfil de las pymes, donde muchos de los datos por obtener irán acordes con la experiencia y punto de vista de las personas entrevistadas. El enfoque cualitativo será de ayuda para este análisis, más aún tomando en cuenta que la investigación tendrá un carácter

multifactorial, pues se procederá con el estudio tomando en cuenta la realidad económica vivida en su momento, la cultura y la política del cantón y país, sumado a los valores propios de la empresa.

### **Diseño de la investigación**

Para Hernandez (2014), el diseño de la investigación se refiere “al abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación”. (p.470) En el caso de este estudio se opta por un diseño de **tipo investigación-acción**.

El objetivo de este diseño es comprender en profundidad las percepciones, experiencias y realidades de los propietarios de pymes turísticas del sector de hospedaje y gastronomía en el cantón central de Puntarenas, respecto a su nivel de competitividad, adaptabilidad, el uso de herramientas digitales, la gestión de crisis y las prácticas de bienestar organizacional.

Este enfoque permite obtener información directa en el entorno natural de los participantes y propicia una interpretación contextualizada de sus discursos. Asimismo, el diseño busca generar una propuesta práctica de solución (un modelo de gestión adaptado a las necesidades reales del sector turístico local) por lo que, de forma complementaria, puede considerarse un estudio con rasgos de investigación aplicada.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), este tipo de diseño permite:

- a) Formular preguntas de investigación cualitativa vinculadas a situaciones reales de una comunidad, como es el caso del empresariado turístico local.
- b) Recoger información empírica mediante entrevistas personales, para posteriormente analizarla y generar una propuesta viable de mejora para el sector.
- c) Mantener a los sujetos de estudio en su ambiente natural, sin manipular variables, garantizando así autenticidad en los resultados obtenidos.

- d) Generar un diagnóstico de situación que permita la toma de decisiones por parte de los propios empresarios o por instituciones vinculadas al desarrollo turístico de la región.

Asimismo, esta investigación adopta por una visión técnico-científica, en tanto que presenta una secuencia lógica que comprende planificación, recolección de información, análisis, diseño de propuestas y recomendaciones prácticas. Esta estructura permite no solo describir las condiciones actuales del sector, sino también establecer relaciones entre factores como la transformación digital, el bienestar organizacional y la resiliencia empresarial, con miras a una gestión más sostenible.

### **Tipo de Investigación**

Según Hernandez (2014) existen 4 tipos de investigación o estudio:

- Estudio exploratorio
- Estudio correlacional
- Estudio Descriptivo
- Estudio Explicativo

En seguida se detallarán todos ellos y se presentarán los aptos para este caso en específico.

### **Exploratorio**

Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. O sea, que cuando se realiza la investigación de la literatura solo se encontraron guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas.

## **Descriptivos**

En este tipo de estudio lo que se busca es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

## **Correlacional**

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre 2 o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

## **Explicativa**

Están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan 2 o más variables.

Se utilizará **la investigación explicativa** porque este tipo de investigación, al igual que el enfoque cualitativo, busca dar una interpretación a los fenómenos acerca de las causas que lo han originado. "Su objetivo es determinar cuáles son las causas de un fenómeno, por qué y en cuáles condiciones se da el fenómeno, o por qué ciertas variables están relacionadas" (Campos, 2020, p. 19).

Este tipo de investigación, de igual manera, busca dar una explicación acerca de ¿cómo? y, ¿por qué? distintas variables puedan relacionarse, lo cual la torna como la más favorable para la tesis. La investigación, como se ha mencionado anteriormente, se enfocará en la caracterización de un perfil general de los factores que afectan la competitividad de las pymes, en donde se indagan el estado actual de la transformación digital, la gestión de crisis y las prácticas de bienestar organizacional así como las experiencias, historias y pensamientos de los dueños de pequeñas y medianas empresas, buscando extraer de estos datos los

factores más importantes que inciden en la competitividad, y cómo se relacionan e influyen en las distintas empresas del sector turístico de Puntarenas.

Al realizar la caracterización del perfil de las empresas, también se utilizará **una investigación descriptiva**, porque se desea hacer una descripción de estas entidades y su situación, lo cual ayudará a efectuar un análisis más completo y efectivo para la investigación.

A parte de las definiciones establecidas por Hernandez (2014) y Campos (2020), Rojas (2023), menciona que la investigación descriptiva busca caracterizar fenómenos y situaciones sin manipular variables.

### **Población y Muestra**

La población objetivo está compuesta por pymes turísticas del sector de hospedaje y gastronomía del cantón central de Puntarenas, específicamente del Paseo de los Turistas. Esta es una zona donde convergen muchas empresas dedicadas a diferentes tipos de negocios de venta de productos y servicios. Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2023), este sector representa un pilar fundamental en la economía local, no obstante, para esta investigación se tomarán en cuenta aquellas relacionadas directamente con la gastronomía y el hospedaje, que entren en la categoría de pymes y se encuentren inscritas debidamente en el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), además, de tener participación en el mercado turístico de la zona. La gran afluencia de empresas que hay en la región ha generado una fuerte competencia entre los negocios; cada uno debe invertir tiempo y recursos para obtener una buena posición en el mercado, lo cual supone un gran esfuerzo debido que, además de la competencia, se pueden presentar retos como el aumento del costo de los insumos y servicios ofrecidos, cambios en el mercado financiero y de compra, entre otras dificultades que pueden poner en peligro la estabilidad financiera de la empresa.

## Muestra

Tomando en cuenta los datos del Directorio de Establecimientos del MEIC sobre las pymes en gastronomía y hospedaje (2024), en el cantón de Puntarenas, ubicadas en el Paseo de los Turistas, existe un total de 17 microempresas y 3 pequeñas empresas dedicadas a estas actividades, debidamente inscritas.

Según Hernandez-Sampieri (2014), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos. Esta debe definirse y delimitarse con antelación y también debe ser representativo de la población.

Los tipos de muestra que existen son:

1. **Muestra probabilística:** donde todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo.
2. **Muestra no probabilística:** en esta, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. En esta el procedimiento no es mecánico, ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Tomando como punto de partida lo anterior y dado que el tipo de estudio es cualitativo, se aplicará **un muestreo no probabilístico** por conveniencia a la población considerada sujeto de estudio. Este se define como “la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación” (Espinoza 2016, pág. 5). Se emplea este muestreo por la dificultad que se tiene

al acceso de información, y/o a la disponibilidad que cuentan los sujetos para la aplicación de la herramienta desarrollada.

Los aspectos por tomar en cuenta en la selección de la muestra, son los siguientes:

- a. Población: Pymes ubicadas en El Paseo de los Turistas del cantón central de Puntarenas, de carácter gastronómico u hospedaje, con participación en el turismo e inscritas debidamente en el MEIC, o en su defecto, al no concertarse todas las entrevistas con las empresas inscritas en el MEIC, se entrevistarán empresas que cumplen con la característica de pyme, ubicadas en la ciudad de Puntarenas y de carácter gastronómico u hospedaje, con participación en el turismo.
- b. Unidad de análisis: Los administradores de las pymes del sector gastronómico u hospedaje, con participación en el turismo, inscritas en el MEIC, o en su defecto, al no lograr concertar todas las entrevistas con las empresas inscritas en el MEIC, se entrevistan empresas que cumplen con las otras características anteriormente mencionadas.
- c. Unidad de muestreo: Pymes del sector gastronómico u hospedaje, con participación en el turismo, inscritas en el MEIC, o en su defecto, empresas no inscritas en el MEIC, pero que cumplen con las otras características anteriormente mencionadas.
- d. Marco muestral: Pymes que se encuentran debidamente inscritas en el MEIC, en el año 2024-2025, en el cantón central de Puntarenas, de carácter gastronómico u hospedaje, o en su defecto, al no concertarse todas las entrevistas con las empresas inscritas en el MEIC, se entrevistan otras empresas que cumplen con las otras características anteriormente mencionadas.

**Tabla 1***Variables de estudio*

Objetivo	Unidad	Categorías	Definición conceptual	Instrumentalización
Evaluar las estrategias de transformación digital, gestión de crisis y prácticas de bienestar organizacional implementadas en las pymes para la mejora de la eficiencia.	Estrategias de transformación digital	La importancia de la transformación digital. Características de la transformación digital.	Según Paez et al (2022): “la transformación digital es un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances de la tecnología para desarrollar capacidades que reemplacen el modelo comercial.	Entrevista
Determinar el impacto de la implementación de iniciativas de bienestar para los empleados y su relación con la productividad y retención de talento en el sector turístico.	Bienestar organizacional	Importancia del bienestar organizacional. Relación de la productividad y el bienestar organizacional	Según Fernandez (2020): “es la capacidad de una organización para ofrecer a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales...”	Entrevista
Diseñar un modelo de gestión	Resiliencia empresarial	Relación entre las	Según Garcia et al (2021): “es la	Entrevista

adaptado a las necesidades y capacidades de las pymes turísticas para que les permita ser más resilientes y optimizar su planificación ante situaciones adversas.		capacidades de la empresa con la resiliencia ante eventos adversos.	capacidad de adaptación empresarial ante un impacto que interrumpa o repercuta en una pérdida comercial y continuar brindando un óptimo nivel de servicio.”	
---	--	---	---	--

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica más acorde para llevar a cabo el trabajo de campo en la presente investigación será **la entrevista**; esto porque dicha técnica permite tener una mejor interacción con las personas, lo cual ayudará a recopilar la información que brindarán los dueños de las PYMES, a quienes se desea entrevistar, para posteriormente ser analizada.

El instrumento más adecuado para ejecutar la técnica de la entrevista será la entrevista semiestructurada y entrevista dirigida, esto porque se desea indagar cuáles son realmente los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector turístico del cantón central de Puntarenas, en el Paseo de los Turistas.

Se pretende recolectar información veraz acerca de cuál es el estado actual de competitividad de las PYMES tomando en cuenta áreas como la transformación digital, la gestión de crisis y las prácticas de bienestar organizacional para poder salir adelante con su negocio. Por consiguiente, aplicar este instrumento permite al entrevistado expresar con libertad su opinión con respecto al tema de investigación; esto será de gran utilidad teniendo en cuenta que cada PYME podría tener diferentes situaciones en comparación a otras del mismo sector turístico.

También se valorarán temas como sus áreas de trabajo, tamaño, cultura, valores y experiencias. Para ello, la entrevista tendrá preguntas previamente redactadas con un orden preestablecido, pero al ser entrevista semiestructurada, se podrá variar el orden y la profundidad de las preguntas, según los relatos de los entrevistados, para adaptarse a cada situación eventual.

### **Procedimiento de la Investigación**

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en cuatro fases:

#### **Fase 1: Preparación**

Se realizará el diseño del instrumento a utilizar para obtener los datos de las pymes turísticas en el cantón central de Puntarenas donde se evaluará temas como la competitividad y adaptabilidad al mercado actual de sus negocios y se creen importantes herramientas como la transformación digital, el bienestar organizacional y la gestión de crisis como medios de crecimiento y permanencia en el mercado actual.

#### **Fase 2: Recolección de datos**

Los datos se recolectarán mediante entrevistas a empresarios del sector turístico específicamente a PYMES de hospedaje y gastronomía de Puntarenas por medio de llamada telefónica, por video llamada o de forma presencial en sus instalaciones.

#### **Fase 3: Análisis de datos**

Luego de tener todas las entrevistas, utilizando herramientas estadísticas para la información cuantitativa y categorización temática para la información cualitativa se procesarán los datos.

#### **Fase 4: Elaboración de conclusiones y recomendaciones**

Según los datos obtenidos así se establecerá la sección de conclusiones y recomendaciones.

#### **Fuentes de Información**

Las fuentes de información son documentos que se consultan para obtener datos de un tema sobre el que se quiere saber más. En una investigación académica, escolar o periodística, conforman el soporte que se usa para producir un escrito u otro tipo de trabajo. En este caso se utilizarán para generar un estudio sólido, contribuyendo a la formulación de estrategias para mejorar la resiliencia y competitividad de las pymes turísticas en Puntarenas.

#### **Fuentes primarias**

Hernandez (2014) indica que son las más cercanas al evento que se investiga, es decir, con la menor cantidad posible de intermediaciones. Contienen la información que no ha sido filtrada por ningún otro medio.

Como fuente de información primaria se tendrán los datos brindados por los dueños de los negocios, con quienes se hablará para conocer acerca de sus experiencias, cómo fue su proceso de emprendedurismo, cómo ha sido la situación para su empresa a través del tiempo y su percepción en lo que respecta a temas como competitividad y adaptabilidad y si cree importante herramientas como la transformación digital, la gestión de crisis y la promoción de bienestar organizacional para el aumento de la productividad y la estabilidad a través del tiempo.

También existe la posibilidad de hablar con profesores que conozcan sobre el tema, miembros de empresas como la Cámara de Turismo, entre otras personas que tengan conocimiento de la situación de las PYMES en Puntarenas. Sumado a esto, están los trabajadores, con una percepción eventualmente diferente del negocio, según la tienen los

dueños. Para esta investigación las respuestas de los entrevistados serán las fuentes primarias para valorar las estrategias de mejora para las pymes.

### **Fuentes Secundarias**

Según Hernandez (2014) son las que se basan en las primarias y las sintetizan, analizan, interpretan o evalúan. Estas son las más utilizadas cuando no se tiene acceso a las fuentes primarias o se necesita información más actualizada.

En cuanto a las fuentes secundarias, son de suma importancia ya que se logra comprender mejor el tema y se obtiene de ellas información más actualizada con aplicaciones nuevas que en las fuentes primarias no se conocían.

Para las fuentes secundarias se revisarán documentos como tesis, libros, artículos, noticias, entre otros archivos, que proporcionen información relevante para el desarrollo de la investigación, como la definición de conceptos, datos acerca de la situación de las PYMES en Puntarenas y el país, así como estudios sobre las PYMES que proporcionen una mejor visión del rumbo futuro.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de Resultado**

#### **Análisis de la situación actual**

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a representantes de siete pymes turísticas del Paseo de los Turistas ubicado en el cantón central de Puntarenas, específicamente en las áreas de hospedaje y gastronomía. Estas empresas tienen entre 4 y 20 años de operación, con planillas de 4 a 10 empleados, lo que evidencia estructuras de negocio de tamaño reducido y en su mayoría familiares.

Este análisis permitió identificar factores críticos que afectan tanto la competitividad como la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de la región. Estas entrevistas fueron fundamentales para comprender desde una perspectiva interna y con tres variables claves de estudio (transformación digital, bienestar organizacional y gestión de crisis), las dinámicas actuales, los retos y las oportunidades que existen en el mercado local, sobre todo en una zona costera con un importante potencial turístico aún no consolidado y en donde se puede fortalecer la competitividad y resiliencia empresarial.

El proceso de aplicación de las entrevistas enfrentó diversas limitaciones. Aunque inicialmente se identificaron 17 empresas legalmente registradas como pymes en el sector turístico local, solo fue posible contactar y obtener respuesta de siete de ellas. Entre las razones por las cuales no se logró mayor participación se destacan: falta de disponibilidad de tiempo por parte de los propietarios, limitaciones operativas debido a temporadas altas de turismo o decisiones explícitas de no compartir información por motivos de confidencialidad.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial y virtual, de acuerdo con la disponibilidad de los representantes de cada empresa. El instrumento se diseñó a partir de los objetivos específicos de la investigación, asegurando un enfoque cualitativo y exploratorio que permitiera obtener información detallada y contextualizada sobre la situación actual de estas organizaciones.

Las empresas participantes están ubicadas en el sector conocido como el Paseo de los Turistas en Puntarenas y corresponden a los siguientes negocios:

- Hotel Yadrán
- Restaurante Aldea de los Mariscos
- Hotel Puntarenas Beach
- Restaurante Isla Cocos

- Hotel Bahía Azul
- Restaurante Luna Rosa
- Hotel Las Brisas

Cada uno de estos negocios aportó desde su experiencia información valiosa sobre su dinámica interna, su percepción sobre el entorno económico y turístico, y las acciones que han implementado para enfrentar los desafíos actuales.

Uno de los aspectos más evidentes revelados fue la falta de conexión y articulación entre los diversos actores del sector turístico, tanto públicos como privados. Aunque muchas de las pymes entrevistadas cuentan con una propuesta diferenciadora —como el caso del Hotel Yadrán, que ofrece una experiencia con historia local—, se detecta una gran desconexión con el resto de la oferta regional. Esta carencia de red de colaboración no solo impide que los negocios locales puedan generar paquetes turísticos más robustos y atractivos, sino que también limita las oportunidades de aprendizaje mutuo, crecimiento conjunto y captación de turistas internacionales. Es aquí donde la propuesta de crear un espacio integrador se vuelve particularmente relevante.

## Tabla 2

*Resumen de entrevistas a negocios turísticos del cantón central de Puntarenas*

Nombre del negocio	Categoría	Temas abordados	Problemas identificados	Propuestas o necesidades	Disposición a colaborar
<b>Hotel Puntarenas Beach</b>	Hotel	Sostenibilidad, marketing, alianzas, bienestar organizacional	Falta de capacitación del personal, escasa articulación	Capacitaciones constantes, inclusión en redes de turismo y uso	Alta

		, gestión de crisis	con otros hoteles. No preparados ante posibles crisis.	de tecnología. Herramientas de bienestar organizacional más allá del buen trato y el salario.	
<b>Hotel Yadrán</b>	Hotel	Identidad cultural, digitalización, promoción, bienestar organizacional , gestión de crisis	Baja visibilidad, débil presencia digital, escasa innovación en servicios. No se encuentran preparados ante crisis	Formación en marketing digital, uso de la historia local como producto turístico. Herramientas de bienestar organizacional.	Media
<b>Hotel Las Brisas</b>	Hotel	Atención al cliente, infraestructura , calidad. Página de redes sociales, adaptabilidad ante crisis	Dificultades con reservas digitales, limitado acceso a herramientas tecnológicas reforzamiento de plan ante crisis.	Mejora en reservas en línea, asistencia técnica en remodelación del plan ante crisis, herramientas para el bienestar organizacional.	Alta
<b>Restaurante Isla Cocos</b>	Restaurante	Gastronomía local, experiencia turística, cercanía al mar, plan de	Poca difusión de sus platos típicos, falta de diferenciación en el mercado, a pesar de las	Promoción digital de la identidad culinaria, inclusión en rutas	Alta

		emergencia ante crisis, beneficios para los trabajadores.	actividades que hacen como conciertos y eventos.	gastronómicas, plan de crisis y herramientas de bienestar organizacional, planificación y estrategias	
<b>Restaurant e Luna Rosa</b>	Restaurant e	Servicio al cliente, redes sociales, innovación bienestar del trabajador	Falta de un plan de acción ante crisis, debilidad en comunicación con clientes	Elaboración de plan de acción, capacitación en servicio personalizado, herramientas de bienestar organizacional	Media
<b>Restaurant e Aldea de los Mariscos</b>	Restaurant e	Cultura gastronómica, sostenibilidad, redes sociales, adaptabilidad a las adversidades, bienestar de los trabajadores	Falta de capacitaciones, no poseen un plan elaborado ante emergencias. Buscan nuevas formas de llamar la atención con servicios de talleres culinarios.	Alianzas para rutas gastronómicas e implementación de talleres. Capacitación para realizar su plan de acción ante crisis.	Alta
<b>Hotel Bahía Azul</b>	Hotel	Gestión empresarial, disminución de costos, estrategias de redes sociales	No es muy conocido, no maneja bien las redes sociales ni tiene una	Asesorías, plan estratégico, digitalización, bienestar organizacional, participación	Alta

		y digitalización. Plan de acción ante crisis. Bienestar organizacional	estrategia, no tienen muchos empleados y han tenido rotación.	en eventos para darse a conocer, plan ante crisis.	
--	--	--	---	--	--

En la tabla 2 se puede observar un resumen de la información tratada con cada uno de los negocios y que a continuación se procederá a analizar.

A partir del análisis de contenido de las entrevistas se identificaron las siguientes categorías temáticas asociadas a las variables del estudio:

#### **Categoría 1:** Transformación digital.

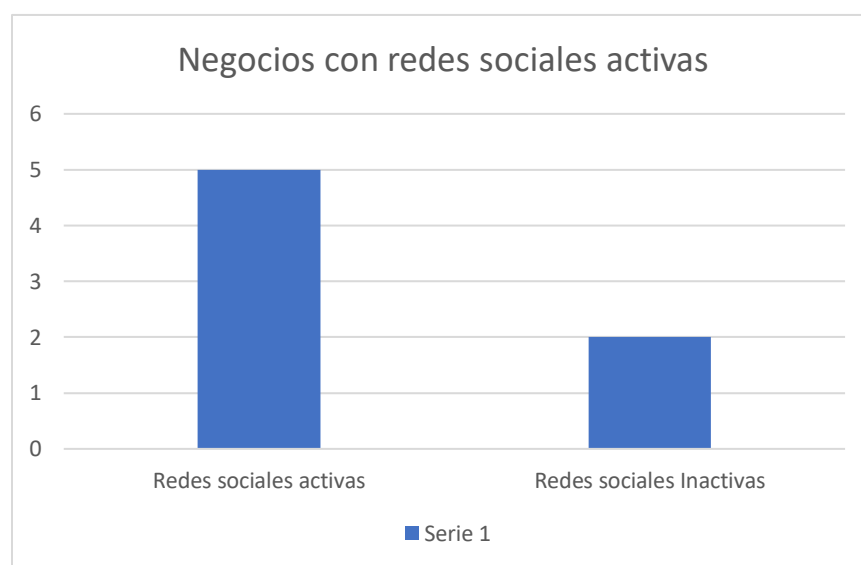
Para validar esta categoría se hicieron algunas preguntas relacionadas a las herramientas digitales que utilizaban en cada negocio tanto para los clientes como a nivel interno y si habían recibido con anterioridad alguna capacitación para atender este punto. Se encontró que en la mayoría de los negocios existe la ausencia de procesos automatizados, algunos si utilizan redes sociales y plataformas digitales, aparte del Facebook, como Instagram y Booking, como principal herramienta de promoción. La mayoría hablaron de la escasa formación formal en herramientas digitales en general y comentaron que ellos mismos han tenido que ir aprendiendo y algunas veces sin buenos resultados.

A nivel de promoción y visibilidad, la mayoría de los entrevistados coincidieron en la debilidad de sus estrategias de marketing digital. Algunos negocios aún dependen únicamente de canales tradicionales, mientras que otros tienen presencia en redes sociales sin una estrategia clara, sin contenido alineado a sus valores o identidad turística, ni constancia en la

publicación. Esta situación no solo debilita la percepción de marca ante los visitantes potenciales, sino que también disminuye el alcance y posicionamiento de Puntarenas como destino competitivo en relación con otras zonas del país, como Jacó o Monteverde, que han logrado consolidarse en plataformas digitales mediante alianzas con influencers, fotógrafos profesionales y participación activa en ferias de turismo.

### Figura 3

#### *Negocios con Redes Sociales Activas*



El gráfico anterior refleja que, si bien es cierto, 5 de los 7 negocios tienen sus redes sociales activas, sin embargo, la mayoría externó que tenerlas activas y hacer publicaciones constantes no significa que las sepan usar en su totalidad y que cuenten con una estrategia para hacer publicaciones y darse a conocer ante otros mercados que no sean el Puntarenense. Por lo que solicitaron reforzar este punto con prácticas y talleres. Dos de los negocios afirmaron tener al menos una página de Facebook abierta, pero sin movimiento alguno, solo en los casos de que algún familiar más joven les ayude a publicar.

Solo uno de los restaurantes afirmó que sí se siente seguro con sus redes sociales y el movimiento que ha creado con ellas. También afirmó que ha sido una herramienta de mucho valor, pero siempre recomienda estar en constante actualización, por lo que reiteró estar interesado si se realizan talleres o actividades relacionadas con este tema.

Este es el caso del Restaurante Luna Rossa, restaurante administrado por una joven que le encanta estar al día con las tendencias tecnológicas, del mercado y los turistas; hace de su local algo único, donde invierte en buenas fotografías, en un espacio acogedor y con un menú diferenciado y el cual puede ser observado por medio de un código QR, pero al final del día esto no resulta tan llamativo para otras personas externas de Puntarenas, ya que si más lugares no invierten en esto y no demuestran que hay más cosas para hacer en El Pase de los Turistas, las personas no van a ir solo por uno que si lo hace.

Existen algunos casos como el del Hotel Yadrán que al ser un hotel con varios años en el mercado es conocido por muchas generaciones y su forma de promocionarse era y aún sigue siendo de Boca en Boca. Cuentan con un sistema de reservas interno, pero un poco desactualizado, sin embargo, han hecho el propósito de ir actualizándose y usar herramientas digitales como las redes sociales. Pero al igual que la mayoría sienten que no tienen los conocimientos para salir a flote en este aspecto sin contar con una capacitación.

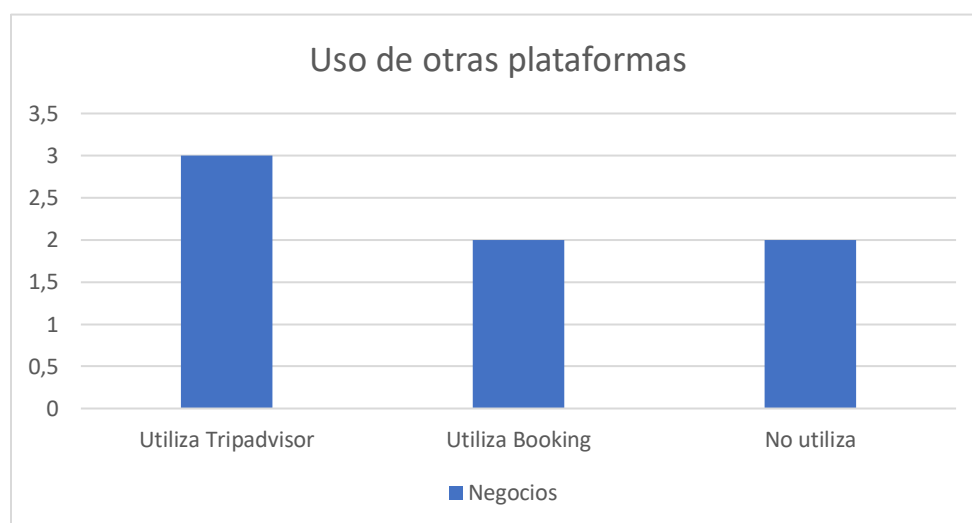
Los restaurantes en general cuentan con su sistema interno de facturación y también con las redes sociales de sus negocios, pero no saben cómo utilizarlas para llegar a más personas y llamar su atención y no cuentan con sistemas automatizados para analizar las comidas que con más frecuencia se venden.

Según se puede observar en la figura 4, dos de los siete negocios sí utilizan otro tipo de plataforma para llegar a más público, pero, a pesar que la mayoría de los negocios indicaron

utilizar booking o tripadvisor, también indican que no saben para que más utilizarlas o si de verdad les trae beneficios.

#### Figura 4

*Uso de la plataforma independiente a Instagram y Facebook*



#### Categoría 2: Competitividad y adaptabilidad

Al consultarle a los entrevistados como percibían ellos la competitividad de su empresa en el mercado turístico y que cuales eran los principales retos para mantenerse a flote. Los negocios de hospedaje respondieron que la competencia con plataformas como Airbnb es muy creciente y en los restaurantes mencionaron que los food trucks son su mayor competidor, ya que ellos no pagan muchas cosas que los locales si deben de pagar.

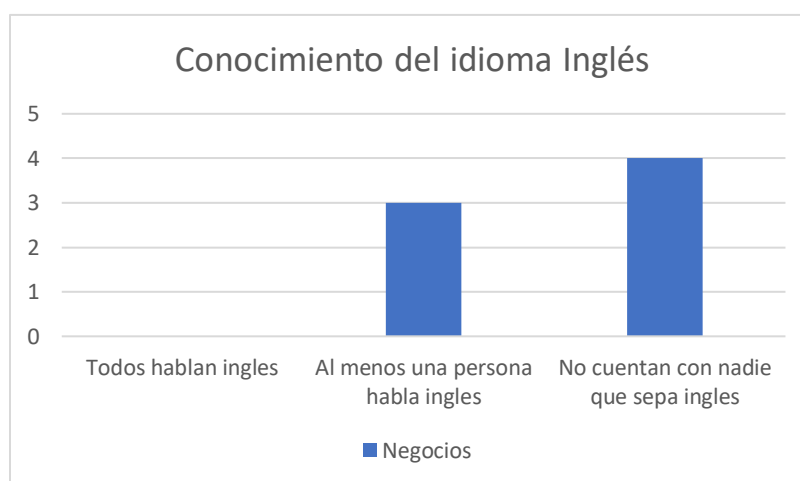
Un punto clave emergente es la falta de formación empresarial y técnica en temas actuales como sostenibilidad, digitalización, atención al cliente multicultural, manejo de idiomas y estándares internacionales de calidad. A pesar de que muchos de los emprendimientos visitados tienen años de experiencia, se evidencia la necesidad de fortalecer capacidades en estos ámbitos. Tal como lo destaca Solís (2020) en su investigación sobre transformación digital

en hoteles costeros de Costa Rica, existe una brecha importante entre la disponibilidad de tecnologías y su efectiva adopción en el sector turístico, especialmente en regiones periféricas. Esta falta de capacitación, combinada con la ausencia de una estructura de acompañamiento técnico, dificulta que las empresas logren integrar prácticas sostenibles o procesos digitales eficientes en sus operaciones cotidianas.

Dando énfasis a uno de los puntos mencionados anteriormente que es el conocimiento de otro idioma, se validó con los entrevistados si contaban con personal que tuviera conocimiento de al menos el idioma inglés. En la figura 5 se observa el resultado obtenido. Solo 3 de los 7 negocios tienen por lo menos una persona empleada que sepa inglés y que pueda atender a los extranjeros lo que hace poco favorecedor el trato con personas de otros países que solo sepan hablar ese idioma. Los demás negocios no cuentan con ninguna o tienen que buscar algún traductor para que les ayude, lo que entorpece la comunicación. Por lo que es importante más capacitaciones en estas áreas para que refuercen el trato hacia los extranjeros y los puedan hacer sentir mucho mejor lejos de sus casas y este punto puede ser tomado como un diferenciador ante otros comercios.

### Figura 5

Competitividad, conocimiento del idioma inglés



Al analizar las respuestas de los entrevistados, también se evidenció un sentimiento común de invisibilidad frente a instituciones públicas y programas de apoyo. Muchos expresaron que los esfuerzos institucionales de fomento al turismo o desarrollo económico se concentran en la capital u otras regiones turísticas más conocidas, y que Puntarenas ha sido históricamente olvidada o relegada. Esta percepción ha generado desmotivación y escepticismo respecto a propuestas institucionales. Por tanto, la propuesta de un plan participativo como “Puntarenas Conecta”, que nace desde la comunidad y tiene como eje el trabajo conjunto entre sector público, privado, academia y sociedad civil, responde a una necesidad sentida y reiteradamente expresada.

Otro punto relevante que emergió en las entrevistas es el reconocimiento del valor de los elementos culturales y patrimoniales, especialmente cuando se habla de turismo experiencial o de identidad. Las personas entrevistadas manifestaron que los turistas muestran un interés creciente por experiencias auténticas, lo que coincide con hallazgos de investigaciones internacionales como el estudio de competitividad en restaurantes de Zacatecas, donde se destaca que los valores como la autenticidad y el arraigo cultural son claves para atraer turistas con mayor poder adquisitivo.

En este sentido, una estrategia centrada en visibilizar la cultura porteña, sus raíces, su historia marítima y su gastronomía típica, representa no solo una ventaja comparativa, sino también una ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente. Por ejemplo, siguiendo la práctica que hace el Hotel Yadrán que ofrece una experiencia local con tours privados en la zona donde muestran edificios históricos, o el caso del restaurante Isla cocos que también ofrece tours a las islas del golfo, se puede hacer una estrategia que dé a conocer mucho más de la historia porteña y que todo quien llegue a Puntarenas pueda vivirla.

Sin embargo, también se detectó que muchos empresarios no saben cómo transformar esos elementos culturales en productos turísticos vendibles, replicables y sostenibles. Por

ejemplo, tienen conocimiento sobre la historia del puerto, la leyenda del tren o las recetas tradicionales, pero no saben cómo empaquetarlas en una experiencia con valor agregado. Aquí radica otra área de intervención del proyecto: brindar acompañamiento metodológico para convertir estas expresiones identitarias en productos turísticos integrales, atractivos y comercializables.

### **Categoría 3: Gestión de Crisis**

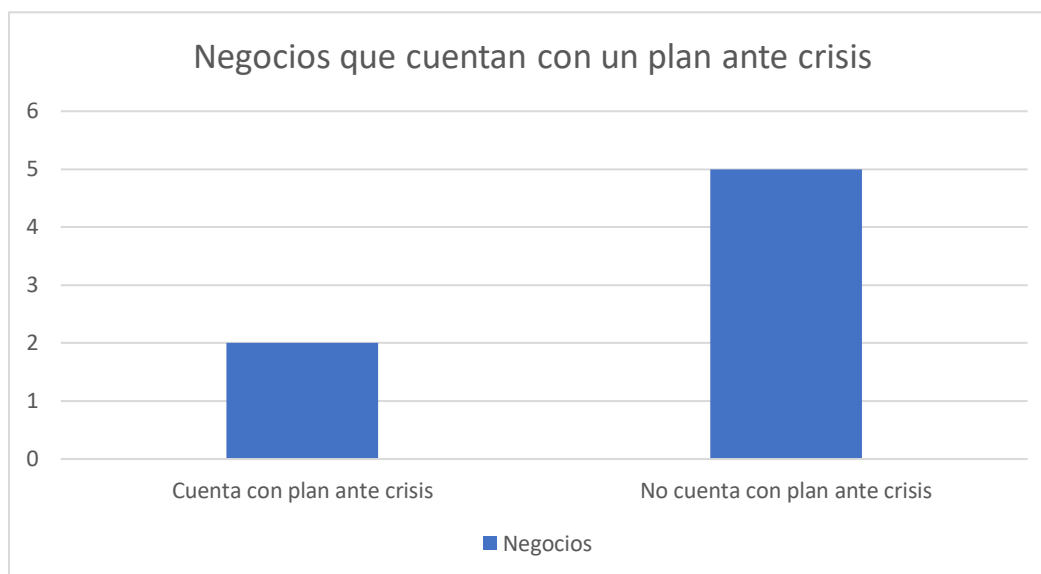
La gestión de crisis fue otro de los puntos a explorar, en esta sección se investigó si las empresas consideran importante o no el hecho de contar con un plan o estrategia de acción ante situaciones adversas y si actualmente cuentan con uno.

Todas las empresas mencionaron que después de la crisis sanitaria del covid-19 hubo muchas lecciones aprendidas entre esas lecciones está la importancia de contar con un plan de contingencia y también conocer estrategias preventivas y de adaptación. A pesar de que existen algunos negocios que lograron adaptarse a la pandemia haciendo envíos a las casas como el caso del restaurante de Aldea de los Mariscos, existieron otros casos como el del Hotel Puntarenas Beach y el Hotel Bahía Azul que tuvieron que cerrar por varios meses sin percibir ingreso alguno.

Una de las opiniones que se repitió en todas las entrevistas a los empresarios fue que estaban de acuerdo con la importancia de contar con un plan para no volver a pasar por una situación similar y estar siempre preparados para no verse afectados como en la última crisis. Así lo demuestra el Restaurante Luna Rossa y el Hotel Puntarenas Beach que están trabajando y reformando sus planes ante cualquier eventualidad que se presente como la de hace 5 años con la pandemia del COVID-19.

**Figura 6**

*Empresas que cuentan con un plan de acción ante crisis económicas, pandemias o desastres*



Comparado con otras investigaciones sobre turismo en contextos postpandemia, como la tesis de Ramírez (2020) sobre resiliencia hotelera en Puntarenas, se confirma que la reactivación del sector depende fuertemente de la innovación, la asociatividad, la promoción estratégica y el enfoque de sostenibilidad. Además, se refuerza la idea de que para lograr una transformación del modelo turístico tradicional es indispensable generar procesos participativos donde las propias comunidades construyan sus modelos de desarrollo, tal como también lo señala Fernández (2021) en su diagnóstico de innovación en pymes turísticas del Pacífico Central.

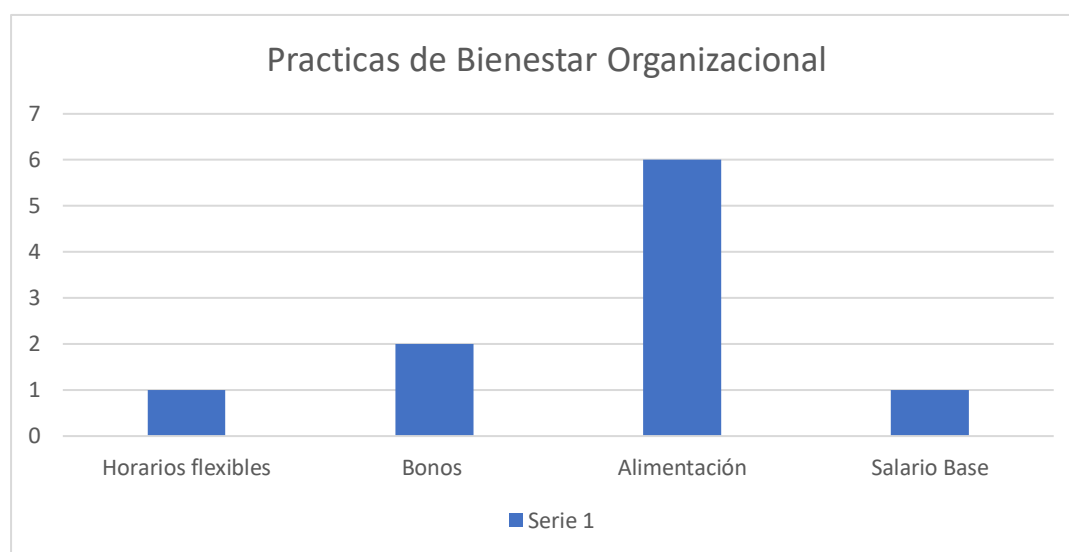
#### **Categoría 4: Bienestar organizacional**

El bienestar organizacional es uno de los puntos de mucha importancia ya que, a nivel empresarial, actualmente los empleados que no se sienten valorados o sienten que el empresa no los capacita bien para ejecutar sus labores prefieren irse y buscar otros trabajos antes de continuar ahí, y esto puede generar en las empresas más gastos de los necesarios ya que

deben de contar con pagos de liquidación, pagarle de más a la persona que este sustituyendo e invertir tiempo en buscar nuevos empleados. En referencia a este tema se realizaron varias preguntas a los entrevistados, una de ellas fue si creían que en su empresa se presentaba una alta rotación de personal y si no era así si consideraban que tenían buenas prácticas de bienestar laboral.

### Figura 7

#### *Prácticas de Bienestar Organizacional*



La mayoría de los negocios indicaron que el buen trato es uno de los puntos más favorecedores porque hacen sentir bien a los empleados, sin embargo, hay otros que realizan prácticas extras como darle alimentación, días extras libres y bonificaciones para hacerlos sentir aún mejor.

En el caso del hotel Bahía Azul, ellos no brindan beneficios adicionales aparte del salario, pero indicaron que después de la pandemia no han tenido tanta rotación de empleados como antes. De igual manera, están abiertos a la idea de mejorar el ambiente laboral.

En caso contrario en el Restaurante la Aldea de los Mariscos, a pesar de indicar que no tienen mucha rotación si se mencionó que algunas veces si les ha resultado difícil retener al personal por temas de salarios. En cambio, en el Restaurante Luna Rosa escuchan a sus empleados ya que consideran que la estabilidad del personal es importante y fundamental para mantener la calidad y consideran que tienen una rotación baja ya que aun trabajan personas que están con ellos desde el primer día de apertura.

### **Categoría 5: Modelo de gestión y visión a futuro**

Esta última variable se consideró, ya que es de suma importancia saber si para los mismos negocios el contar con un proyecto que integre todos los puntos anteriores es factible para para ellos y si estarían dispuestos a participar de él para adquirir y mejorar sus conocimientos. Para evaluar esta última variable, se les explicó en qué consiste la propuesta y se les hicieron las siguientes preguntas: ¿Es necesario para su negocio el contar con un modelo de gestión integral que permita unificar fuerzas entre comercios, enseñar estrategias, crear movimientos que permita aumentar la competitividad y adaptabilidad de su negocio en el mercado? y ¿Cuáles elementos consideran fundamentales para que sus negocios sean más resilientes?

Todos los entrevistados consideraron en la importancia de contar con un modelo de gestión integral que les permita aumentar su competitividad e indicaron que están dispuestos a participar de él. El Encargado del Hotel Puntarenas Beach, mencionó que contemplar elementos de sostenibilidad es de suma importancia para su crecimiento. Para el resto de los negocios, mencionaron que contar con herramientas ideales para la planificación, la mejora en la eficiencia, el orden y el buen análisis de resultados.

En cuanto a las necesidades inmediatas, los entrevistados coincidieron en la urgencia de recibir formación práctica, en la generación de un plan ante crisis que les permita adaptarse

a los cambios abruptos, generar visibilidad internacional y establecer alianzas con universidades, la Cámaras de Turismo local y entes gubernamentales. También expresaron interés en eventos como ferias, rutas gastronómicas, encuentros de intercambio de buenas prácticas, giras de medios y otras acciones concretas que puedan atraer visitantes, generar confianza y fortalecer la marca Puntarenas.

**Tabla 3**

*Principales hallazgos por empresa y por categoría*

Empresas	Transformación Digital	Gestión de Crisis	Bienestar Organizacional	Modelo de Gestión
<b>Restaurante Aldea de los Mariscos</b>	Solo cuentan con Facebook. Y su información aparece en tripadvisor.	Reacción intuitiva, pero no cuenta con plan	Rotación por mejores opciones salariales.	Quiere trabajar en un plan ante crisis, participar en eventos que cuenten y demuestren las raíces de Puntarenas
<b>Hotel Puntarenas Beach</b>	Redes sociales como Instagram. Información en Booking, tripadvisor.	Plan básico en el que se encuentran trabajando.	Estabilidad del personal, pero no promueven muchas prácticas de bienestar.	Modelo enfocado en la organización. Quieren capacitaciones de idiomas y participar en eventos en conjunto.
<b>Restaurante Isla Cocos</b>	Redes Sociales Activas.	Reacción Intuitiva, pero no cuentan con plan.	Clima informal pero cuando pueden en temporada alta dan bonificaciones a sus empleados.	Modelo enfocado en la organización. Le gustaría seguir implementando las actividades que hacen pero con el apoyo de más negocios.

<b>Hotel Las Brisas</b>	Uso básico de redes sociales. Tiene pagina web, pero la sección de reservas no funciona y tiene que hacer por llamadas telefónicas.	Aprendizaje de pandemia. Pero no tiene un plan definido. Solo han realizado mejoras para llamar más la atención de los visitantes.	Reconocimientos internos y tratan de actualizar en temas de servicio a su personal.	Modelo enfocado en planificación y estrategias.
<b>Restaurante Luna Rosa</b>	Instagram y promociones, código QR y whatsapp.	Flexibilidad improvisada, trabajando en guía.	Escuchan a sus empleados y ajustan horarios cuando es requerido.	Modelo enfocado en planificación. Quiere participar en mas capacitaciones para actualizar conocimientos, conocer como transformar la historia en recursos monetarios.
<b>Hotel Yadrán</b>	Sistema de Reservas interno, pero un poco desactualizado.	Sin gestión planificada.	Clima laboral cercano.	Manual de procesos.
<b>Hotel Bahía Azul</b>	Redes Sociales con uso mínimo.	Sin gestión planificada.	Poco enfoque en bienestar.	Manual de procesos. Capacitación de buenas practicas de bienestar laboral. Como diferenciarse de los demás, participación en ferias o tous. Capacitaciones de idiomas

## Capítulo V

### Conclusiones

El análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los representantes de siete empresas turísticas (cuatro del sector de hospedaje y tres del sector gastronómico) ubicadas en el Paseo de los Turistas del cantón central de Puntarenas, permitió establecer diversas conclusiones en torno a la competitividad, adaptabilidad, transformación digital, gestión de crisis y prácticas de bienestar organizacional en estas pymes, a partir de los objetivos propuestos.

En relación al punto de competitividad y adaptabilidad de las empresas se concluye que la mayoría de las empresas entrevistadas han logrado mantenerse activas gracias a su capacidad de adaptación al entorno, aun sin contar con una estrategia formal de gestión. La experiencia acumulada, el conocimiento del cliente y la personalización del servicio son elementos claves que han potenciado su competitividad, aunque muchas lo hacen de forma empírica.

No obstante, se identifican debilidades en la implementación de herramientas tecnológicas para analizar tendencias del mercado o automatizar procesos operativos. Esta brecha limita el potencial de adaptación frente a cambios bruscos como los ocurridos durante la pandemia por COVID-19, así como ante desafíos futuros como el cambio climático o nuevas dinámicas de consumo.

Valorando la categoría de transformación digital y gestión de herramientas modernas, las entrevistas revelan un conocimiento mínimo sobre los beneficios de la transformación digital. Si bien casi todas las empresas utilizan redes sociales para promocionarse (especialmente Facebook e Instagram), no existen estrategias digitales estructuradas ni integración de

herramientas como CRM, automatización de mercadeo, páginas web dinámicas o plataformas de reservas en línea. Algunas ni siquiera cuentan con un sitio web funcional.

Por lo que se confirma la necesidad urgente de capacitaciones en transformación digital para que estas empresas logren una mayor visibilidad, conectividad con los turistas internacionales y eficiencia operativa. Este aspecto es fundamental si se pretende fortalecer la competitividad del destino turístico Puntarenas.

Para la gestión de crisis, pese a haber atravesado una crisis sanitaria sin precedentes, solo una minoría de las empresas encuestadas cuenta con protocolos formales o planes de contingencia frente a situaciones adversas. La mayoría actuó de forma reactiva y sin planificación estratégica, dependiendo del instinto o de medidas de emergencia como la reducción de personal o la disminución del menú/servicios.

Esto evidencia una falta de preparación para gestionar riesgos o interrupciones, lo que representa una amenaza para la sostenibilidad del negocio. La creación de modelos de gestión adaptados a sus capacidades permitiría mejorar su resiliencia, prever escenarios, diversificar fuentes de ingreso y optimizar sus recursos.

En cuanto al bienestar organizacional, algunas empresas reconocen su relevancia, aunque no cuentan con políticas establecidas ni recursos destinados específicamente a este aspecto. Se observan iniciativas informales basadas en el trato respetuoso, la flexibilidad y la familiaridad, pero sin un enfoque estructurado ni alineado con la productividad laboral o la fidelización de los colaboradores.

La rotación de personal es moderada, aunque varias empresas coinciden en que encontrar personal capacitado y comprometido se ha vuelto un reto. Esto se agrava cuando no existen beneficios claros, oportunidades de crecimiento o reconocimiento laboral. El bienestar

del personal influye directamente en la calidad del servicio y la permanencia del equipo de trabajo, por lo que fortalecer esta área es vital.

Los datos recopilados confirman la importancia de construir un modelo de gestión que se adapte a las realidades locales y capacidades limitadas de estas pymes. Un modelo integral que incluya componentes como diagnóstico interno, digitalización, gestión del talento, innovación, control financiero y planificación estratégica permitiría aumentar su sostenibilidad y permanencia en el mercado turístico, especialmente ante escenarios de crisis.

## **Recomendaciones**

La presente investigación culmina con una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a facilitar la implementación efectiva del proyecto Puntarenas Conecta, una propuesta integral diseñada para fortalecer la competitividad, resiliencia y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas turísticas de El Paseo de los Turistas del Cantón Central de Puntarenas. Este plan nace del análisis de la situación actual del sector y busca generar herramientas reales que impulsen la innovación, la gestión colaborativa y el bienestar organizacional en el entorno turístico local.

Dado su conocimiento del sector, liderazgo comunitario y trayectoria institucional, la entidad encargada de dirigir el proyecto será la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP), en coordinación con otras instituciones aliadas como la Junta Promotora de Turismo, la Municipalidad de Puntarenas, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y universidades con presencia en la región como la Universidad Técnica Nacional (UTN) y la Universidad de Costa Rica (UCR).

La CATUP es una organización sin fines de lucro que agrupa a actores clave del sector turístico en Puntarenas, incluyendo empresarios de hotelería, gastronomía, tours, transporte, comercio, cultura y entretenimiento. Su misión es promover el desarrollo turístico sostenible del

cantón mediante la articulación de esfuerzos entre el sector privado, el gobierno local y entidades académicas y técnicas. CATUP ha liderado proyectos de impacto local relacionados con promoción turística, participación en ferias, fortalecimiento empresarial y gestión de actividades culturales y recreativas, convirtiéndose en un actor central en el tejido turístico de la región.

Gracias a esta posición estratégica, se propone que la Cámara de Turismo de Puntarenas asuma el liderazgo del plan Puntarenas Conecta, capitalizando su experiencia, cercanía con el sector y capacidad de convocatoria para implementar acciones que respondan a los hallazgos obtenidos en esta investigación. Las siguientes recomendaciones están dirigidas a CATUP y sus aliados estratégicos, con el objetivo de ofrecer una guía práctica y estructurada para la puesta en marcha del proyecto, maximizando su impacto en las pymes turísticas del cantón.

### **1. Consolidar un equipo de trabajo multidisciplinario liderado por CATUP**

Se recomienda que la Cámara de Turismo de Puntarenas conforme un equipo coordinador del proyecto *Puntarenas Conecta*, integrado por representantes del sector privado, miembros de la Junta Promotora de Turismo, funcionarios de la Municipalidad y académicos de las universidades aliadas. Este equipo debe encargarse de la planificación, implementación, evaluación y mejora continua del plan, con roles claramente definidos y una estructura organizativa flexible.

### **2. Establecer una hoja de ruta con cronograma de 18 meses**

Es importante que CATUP, junto con las instituciones aliadas, utilice el cronograma propuesto en este trabajo como punto de partida para desarrollar una ruta de implementación más detallada. Esta hoja de ruta debe priorizar las actividades que generan impacto inmediato

(como el diagnóstico inicial, la creación de redes de aliados estratégicos y los primeros talleres) y mantener una evaluación constante para redireccionar esfuerzos.

### **3. Formalizar alianzas interinstitucionales mediante convenios de cooperación**

Se recomienda formalizar las alianzas con la UTN y UCR por medio de convenios interinstitucionales que faciliten el acceso a recursos técnicos, talento humano, asistencia en eventos y generación de datos. Estas universidades pueden aportar estudiantes en práctica, equipos técnicos y conocimiento científico para el desarrollo de los componentes formativos, diagnósticos y de innovación.

### **4. Implementar una estrategia de comunicación interna y externa**

La Cámara de Turismo de Puntarenas debe desarrollar una estrategia de comunicación que fortalezca tanto la coordinación entre actores del ecosistema turístico como la promoción externa del proyecto. Esto incluye el diseño de una identidad gráfica para "Puntarenas Conecta", creación de canales informativos, redes sociales, boletines electrónicos, micrositiros web y contacto directo con actores claves mediante actividades presenciales o virtuales.

### **5. Desarrollar los primeros talleres con enfoque en temas estratégicos**

Se recomienda iniciar el programa de formación con talleres relacionados con los principales vacíos detectados: innovación digital, atención al cliente, inglés turístico, asociatividad empresarial y marketing gastronómico. Estas capacitaciones deben contar con la participación de profesionales especializados, y con el aval académico de las universidades participantes.

### **6. Aplicar herramientas de evaluación del impacto de manera periódica**

Para medir el avance y éxito del proyecto, CATUP debe aplicar indicadores definidos en la propuesta tales como: nivel de participación en actividades, incremento en la colaboración

interempresarial, mejoras en presencia digital, satisfacción de los actores involucrados y crecimiento en competitividad. Estos indicadores deben ser revisados cada 3 a 6 meses con acompañamiento académico y técnico.

#### **7. Articular el proyecto con políticas públicas locales y nacionales**

Se sugiere alinear *Puntarenas Conecta* con políticas y estrategias institucionales del Instituto Costarricense de Turismo, Ministerio de Cultura y Juventud, Planes de Desarrollo Cantonal y de Desarrollo Sostenible. Esto facilitará la obtención de apoyo técnico, visibilidad nacional y posibles fuentes de financiamiento para expandir el impacto del proyecto.

#### **8. Buscar financiamiento nacional e internacional para su sostenibilidad**

La Cámara de Turismo puede apoyarse en los perfiles de proyecto y presupuesto desarrollados en esta tesis para presentar la iniciativa a fondos como FOMUJERES, INDER, Fundecooperación, presupuesto de la Junta Promotora para actividades de crecimiento y visibilización de Puntarenas, cooperación internacional o programas del Sistema de Naciones Unidas. También se recomienda diseñar estrategias de autogestión como paquetes turísticos solidarios, cuotas simbólicas o membresías.

#### **9. Fortalecer la visibilización de la identidad cultural puntarenense en la propuesta**

CATUP debe velar por que las acciones contempladas visibilicen y revaloricen la riqueza cultural, gastronómica, natural e histórica de Puntarenas. Para ello, es clave vincular actores comunitarios como artesanos, pescadores, adultos mayores y organizaciones culturales en los eventos, recorridos turísticos o capacitaciones.

#### **10. Documentar y sistematizar la experiencia para su replicabilidad**

Finalmente, se recomienda generar un informe semestral sobre los logros, desafíos y lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto. Este documento servirá para mejorar el

proceso, pero también para replicar la iniciativa en otros distritos del cantón o provincias con potencial turístico similar.

## Capítulo VI

### Propuesta

Para poder diseñar un plan integral que sea efectivo, pertinente y sostenible en el tiempo, es necesario partir de un análisis riguroso del contexto actual en el que se ejecutará la propuesta. Puntarenas, como cantón central con alta vocación turística, enfrenta una serie de desafíos estructurales y coyunturales que inciden directamente en la competitividad del sector turístico, especialmente en los subsectores de hospedaje y gastronomía.

La iniciativa Puntarenas Conecta surge como una estrategia para fomentar la reactivación económica, la innovación turística, el fortalecimiento de capacidades y la articulación de actores clave dentro del ecosistema turístico local. Sin embargo, para que esta estrategia logre sus objetivos es imprescindible comprender con claridad el entorno externo y las condiciones internas que determinarán su viabilidad y alcance.

Por ello, se ha estructurado un diagnóstico estratégico en dos niveles:

1. Diagnóstico externo, utilizando la herramienta PESTEL, que permite explorar los principales factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que afectan al sector turístico de Puntarenas.
2. Diagnóstico interno, a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual se complementa con el modelo CAME, para transformar ese análisis en estrategias concretas que orienten el accionar de las instituciones involucradas.

Estos diagnósticos no solo ofrecen una visión panorámica del entorno, sino que también permiten identificar líneas estratégicas de acción, anticipar riesgos, reconocer ventajas competitivas y plantear propuestas fundamentadas. A partir de esta lectura contextual se construye la propuesta integral *Puntarenas Conecta*, dirigida por la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP), con el apoyo de la Junta Promotora de Turismo, la Municipalidad del cantón central de Puntarenas, universidades públicas, organizaciones de base comunitaria y otros aliados estratégicos.

La siguiente sección presenta los resultados del diagnóstico externo mediante el análisis PESTEL, seguido por el FODA y el modelo CAME, como punto de partida para el desarrollo estructurado de la propuesta.

El análisis PESTEL es una herramienta clave que permite comprender el entorno macroeconómico y contextual en el que se desarrollará el proyecto Puntarenas Conecta. Este análisis examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden impactar la ejecución e impacto del plan.

#### **Tabla 4**

##### *Diagnóstico Externo: Análisis PESTEL*

Factor	Descripción del Contexto en Puntarenas y Costa Rica
<b>Político</b>	Puntarenas cuenta con el respaldo institucional de la Municipalidad, así como con iniciativas nacionales de descentralización turística promovidas por el ICT. Existen programas gubernamentales para la reactivación turística, pero su ejecución es limitada por trámites burocráticos y poca articulación local.
<b>Económico</b>	La economía local depende en gran medida del turismo, siendo uno de los sectores más golpeados por la pandemia del COVID-19. A pesar de una lenta

	recuperación, las pymes turísticas continúan enfrentando dificultades de acceso a crédito, baja liquidez y aumento en costos operativos.
<b>Social</b>	La población puntarenense presenta altos índices de desempleo y subempleo, especialmente entre jóvenes. Existe una necesidad urgente de formación, oportunidades laborales dignas y rescate del orgullo local. La comunidad mantiene un fuerte vínculo cultural con el turismo y el mar.
<b>Tecnológico</b>	La brecha digital afecta a muchas pymes turísticas. Algunas carecen de sitios web, redes sociales activas o herramientas de gestión digital. Sin embargo, existe un creciente interés en capacitarse y modernizarse. El acceso a tecnología es un reto, pero también una oportunidad clave para la competitividad.
<b>Ecológico</b>	Puntarenas enfrenta desafíos relacionados con el manejo de residuos sólidos, el cambio climático y la presión turística sobre los ecosistemas costeros. La sostenibilidad es una exigencia creciente del turista actual, por lo que debe ser parte integral del proyecto.
<b>Legal</b>	El marco legal que regula al turismo en Costa Rica es amplio. Las pymes turísticas deben cumplir con reglamentos del ICT, Ministerio de Salud, Tributación, entre otros. La informalidad en algunas actividades es una realidad que se debe enfrentar con acompañamiento técnico.

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno organizativo e institucional relacionado con la implementación de Puntarenas Conecta.

**Tabla 5***Diagnóstico Interno: Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo comunitario de la CATUP.</li> <li>- Red de actores turísticos comprometidos.</li> <li>- Presencia de universidades en la región.</li> <li>- Experiencia en proyectos colaborativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor interés por el turismo local.</li> <li>- Acceso a fondos públicos y privados para reactivación turística.</li> <li>- Posibilidad de alianzas estratégicas.</li> <li>- Tendencia global hacia la sostenibilidad y digitalización.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos y financieros limitados.</li> <li>- Baja capacitación tecnológica en algunas empresas.</li> <li>- Falta de visibilidad turística en comparación con otros destinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en políticas turísticas nacionales.</li> <li>- Nuevas crisis económicas o sanitarias.</li> <li>- Competencia con destinos más desarrollados.</li> <li>- Desinterés o apatía por parte de algunos empresarios.</li> </ul>

Con el análisis CAME se podrá permite transformar el FODA en estrategias concretas para potenciar el proyecto aún más.

**Tabla 6***Análisis CAME*

CAME	Estrategia
<b>Corregir las debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear módulos de capacitación tecnológica y en gestión de negocios para las PYMES.</li> <li>- Gestionar fondos y convenios interinstitucionales para cubrir recursos escasos.</li> <li>- Realizar campañas de visibilización de Puntarenas como destino turístico integral.</li> </ul>
<b>Afrontar las amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer protocolos de crisis para la operación de las PYMES.</li> <li>- Generar alianzas con medios de comunicación y plataformas digitales.</li> <li>- Capacitar en diferenciación de productos y servicios.</li> </ul>
<b>Mantener las fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar el liderazgo de CATUP con asesoría técnica.</li> <li>- Documentar y sistematizar buenas prácticas.</li> <li>- Fortalecer la red de trabajo interinstitucional.</li> </ul>
<b>Explotar las oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar a programas de cooperación internacional y nacional.</li> <li>- Incorporar prácticas de sostenibilidad y digitalización como pilares del plan.</li> <li>- Crear nuevos productos turísticos con identidad cultural.</li> </ul>

## **Justificación de la propuesta**

En el contexto pospandémico, el sector turismo del cantón central de Puntarenas ha enfrentado un proceso de recuperación lleno de desafíos estructurales y organizativos. Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y el análisis de datos evidencian una necesidad urgente de fortalecimiento en las áreas de innovación, digitalización, atención al cliente, sostenibilidad, gestión estratégica y vinculación colaborativa entre actores locales del turismo. A pesar de ser una de las zonas con mayor potencial turístico por su ubicación costera, historia cultural, actividades de naturaleza y variedad gastronómica, Puntarenas no ha logrado capitalizar completamente estas fortalezas para posicionarse como un destino competitivo, sostenible y resiliente.

Ante esta realidad, se propone la creación de un proyecto integral que promueva la articulación de los actores del sector turismo (gastronómicos, hoteleros, agencias de tour, emprendedores y autoridades locales) mediante un enfoque colaborativo, innovador y sostenible. Esta propuesta se sustenta en los datos recolectados, los antecedentes teóricos y empíricos estudiados, y responde directamente a los objetivos planteados en esta investigación.

Como se mencionó anteriormente el ente responsable de ejecutar este plan es la Cámara de Turismo de Puntarenas; que con la ayuda la Junta Promotora de Turismo, la municipalidad, las universidades locales quienes aportarán los recursos técnicos, metodológicos y humanos podrán ejecutar los estudios y capacitaciones.

### **Este presupuesto contempla:**

- Honorarios profesionales (consultores, facilitadores, técnicos)
- Materiales y recursos tecnológicos
- Desarrollo e implementación del Observatorio
- Capacitación y formación

- Logística de eventos y comunicación
- Evaluación y monitoreo

El financiamiento se gestionará mediante fondos públicos, alianzas académicas, cooperación internacional y convenios institucionales. También se buscará la posibilidad de acceder a fondos no reembolsables a través de programas nacionales como FOMUJERES, INAMU, o fondos regionales de competitividad turística.

**Nombre del Proyecto:**

Puntarenas Conecta: Observatorio y Red Estratégica para el Turismo Competitivo y Sostenible

**El objetivo de Puntarenas Conecta**

Desarrollar un plan integral que permita la articulación de una red estratégica de actores turísticos y el establecimiento de un Observatorio de Turismo Competitivo y Sostenible en Puntarenas, mediante el fortalecimiento de capacidades, el acceso a herramientas digitales y la promoción de buenas prácticas colaborativas para el posicionamiento del destino.

**Lema**

“Conectamos Turismo, fortalecemos comunidad”

**Finalidad del proyecto**

La finalidad principal del proyecto "Puntarenas Conecta" es generar un impacto transformador en el ecosistema turístico de El Paseo de los Turistas del cantón central de Puntarenas, mediante la articulación estratégica de actores clave del sector y la implementación de mecanismos que fortalezcan la competitividad, la resiliencia y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas turísticas, en especial aquellas dedicadas a la gastronomía y hospedaje.

Este proyecto busca no solo atender las debilidades estructurales identificadas a través del diagnóstico realizado (como la falta de articulación entre negocios, limitada innovación, debilidad en el marketing digital y escasa capacitación continua), sino también potenciar las fortalezas locales, como la identidad cultural, la historia del lugar, la vocación turística y el arraigo comunitario. Se pretende construir un modelo de gestión turística que sea replicable y adaptable a otros territorios costeros con características similares.

Al fomentar la cooperación entre empresarios turísticos, entidades públicas, organizaciones académicas, comunitarias y financieras, "Puntarenas Conecta" aspira a posicionarse como una herramienta clave para generar desarrollo local, aumentar la calidad de los servicios, elevar la experiencia del visitante, profesionalizar la gestión empresarial, atraer nuevas oportunidades de inversión y fomentar el sentido de pertenencia y orgullo puntarenense.

Además, se promueve una visión de turismo responsable, donde el crecimiento económico esté acompañado por el respeto al entorno natural, la inclusión social y el fortalecimiento del capital humano. La finalidad última es establecer las bases para un turismo competitivo con rostro humano, donde el éxito económico de los negocios vaya de la mano con la mejora en la calidad de vida de los trabajadores, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social de la comunidad.

### **Figura 8**

¿Que se obtiene de Puntarenas Conecta?

1.	Diagnóstico continuo del sector turístico local mediante un observatorio turístico actualizado.
2.	Creación de una Red de Aliados Estratégicos conformada por empresarios turísticos, municipalidad, instituciones académicas y organizaciones de desarrollo.
3.	Capacitación técnica y gerencial en áreas claves como marketing digital , innovación, sostenibilidad y servicio al cliente.
4.	Diseño e implementación de una plataforma digital para visualizar los negocios turísticos y facilitar alianzas y reservas.
5.	Eventos turísticos y ferias locales para dinamizar la economía y promover el destino con identidad.
6.	Campañas de promoción turística con identidad local y enfoque de turismo responsable.
7.	Evaluación continua del impacto por medio de indicadores de desempeño y encuestas.

### Componentes del proyecto Puntarenas Conecta

A continuación, se presentan los cinco componentes claves que componen el Proyecto “Puntarenas Conecta”

#### 1. Articulación Empresarial y Red de Aliados

Primero se creará un ecosistema colaborativo entre los diferentes actores del sector turístico del cantón central de Puntarenas donde se busca fomentar la integración entre hoteles, restaurantes, operadores turísticos, emprendedores, instituciones gubernamentales y organizaciones académicas.

Esto se realizará estableciendo una red de negocios turísticos de Puntarenas que funcione como espacio permanente de intercambio, negociación y cooperación. También haciendo convenios de colaboración entre empresas y aliados estratégicos (ICT, universidades, municipalidad) y diseñando un directorio turístico digital para fomentar el encadenamiento productivo y la promoción cruzada entre negocios.

Con estas acciones se espera mayor colaboración entre negocios, disminución de la competencia desleal, el aumento del flujo de turistas entre empresas participantes y la reducción del aislamiento de los emprendimientos más pequeños.

## **2. Fortalecimiento de capacidades empresariales**

El segundo componente responde a la necesidad de actualizar, profesionalizar y mejorar las habilidades técnicas, comerciales y digitales de los gestores de empresas turísticas. Por lo que se creará un programa de capacitación continua con temas como Gestión empresarial y financiera, Marketing digital y redes sociales, servicio al cliente e idiomas, seguridad turística y protocolos sanitarios y servicios turísticos e innovación de productos.

Por otra parte, se desarrollará un sello de calidad “Puntarenas Conecta” otorgado a las empresas que completen los procesos de mejora continua y se harán alianzas con universidades para pasantías, mentorías o acompañamientos en temas de innovación.

Con estas acciones se espera una mejora en la atención al cliente, mejor capacidad de respuestas ante crisis y profesionalización del talento humano.

## **3. Promoción Turística y Posicionamiento del Destino**

Este componente se enfocará en la creación de una imagen renovada de Puntarenas como destino turístico costero, competitivo, atractivo y con identidad local mediante el desarrollo y diseño de una campaña de marca ciudad con el lema del proyecto: “Puntarenas Conecta: Tradición, Sabor y Experiencia”. En la cual se activarán canales digitales para promoción turística, como una página web y redes sociales que contarán con producción de material audiovisual profesional con énfasis en gastronomía, cultura, historia y naturaleza.

Simultáneo a esto, se coordinará la participación en ferias nacionales e internacionales de turismo donde se podrán ofrecer productos turísticos integrados como los circuitos

gastronómicos, paquetes turísticos y rutas patrimoniales. Esperando con esto aumentar la visibilidad nacional e internacional del destino y atrayendo a nuevos perfiles de turistas.

#### **4. Observatorio de Competitividad y Desarrollo Turístico Local**

Este cuarto componente propone la creación de un mecanismo de recopilación, análisis y divulgación de datos que permita monitorear el estado del turismo y tomar decisiones informadas. Esto con ayuda y en alianza con las Universidades que se encuentran en la zona, con quienes se podrá aplicar encuestas de satisfacción a turistas, recolectar información como la ocupación hotelera, número de visitas y gastos promedios.

Al crear un mecanismo como este permite al proyecto tener información fidedigna y veraz para la toma de decisiones, también se puede tener de primera mano la información del comportamiento turístico y se puede posicionar a Puntarenas como un destino responsable.

#### **5. Desarrollo de Experiencias y Eventos con Identidad Local**

Este quinto componente lo que busca es crear productos turísticos auténticos, vivenciales y diferenciadores que conecten al visitante con la cultura, la gastronomía y el entorno natural de Puntarenas, con experiencias turísticas como talleres de cocina puntarenense, visitas guiadas históricas y culturales, paseos en kayaks o caminatas en manglares.

Otra de las acciones claves es organizar eventos temáticos como el festival del ceviche. Esto ayuda a que el tiempo de permanencia del turista se prolongue y que exista una diferenciación con respecto a otros destinos del pacífico central. También se fomentará la identidad y el orgullo local.

## **Metodología de trabajo del proyecto**

La metodología de trabajo propuesta para el proyecto Puntarenas Conecta: Tradición, Sabor y Experiencia se fundamenta en un enfoque de planificación participativa, escalonada y flexible, que integra tanto a los actores del sector turístico como a aliados institucionales, con el fin de garantizar un desarrollo integral, sostenible y contextualizado a la realidad del cantón central de Puntarenas.

El proyecto utilizará un modelo de gestión por fases, con retroalimentación constante, validación de acciones y priorización de resultados medibles. Se trabajará mediante una estructura de coordinación colaborativa liderada por un equipo gestor (puede estar bajo el marco de la municipalidad, cámaras empresariales o una unidad especializada), y se contará con grupos de trabajo temáticos y sectoriales.

## **Etapas para el desarrollo del proyecto**

### **Fase 1:** Diagnóstico inicial y sensibilización

Esta primera fase se realizará en los primeros dos meses y tiene como objetivo generar una base sólida de información para priorizar acciones y fomentar el compromiso de los actores locales.

Primero se realizará una presentación oficial del proyecto a los actores turísticos del cantón. Por medio de entrevistas, encuestas y talleres se realizará un mapeo de los actores claves y se identificarán las necesidades específicas de formación, promoción y gestión.

### **Fase 2:** Planificación operativa y estructuración de la red

Esta fase pretende construir las bases organizativas y operativas del proyecto. En los meses 3 y 4 se pretende elaborar el primer borrador del directorio turístico y la base de los

datos empresariales, firmar convenios con universidades, el ICT y con otros aliados y formalizar la red de aliados turísticos “Puntarenas Conecta”

En cuanto a la parte operativa, se conformará el equipo coordinador y comités de trabajo por eje temático. De igual forma se diseñará el plan de acción a desarrollar, el cronograma para llevar el control de los tiempos y se establecerán los roles y las responsabilidades que le corresponden a cada una de las partes.

### **Fase 3:** Ejecución de programas y acciones estratégicas

Para poder implementar los componentes del proyecto de forma gradual, a partir del mes 5 al mes 12 se realizarán actividades de formación, promoción y participación con un aproximado de 25 a 30 empresas. Estas empresas iniciarán los ciclos de capacitación y mentoría empresarial, por supuesto, recibiendo el distintivo de “Puntarenas Conecta”

En cuanto a la promoción turística, se realizará el lanzamiento de la campaña digital, activando las redes sociales y el sitio web para poder posicionar el proyecto ante más público y también promocionar los primeros productos turísticos vivenciales como la ruta gastronómica o algún otro tipo de evento comunitario.

### **Fase 4:** Monitoreo, mejora continua y escalabilidad

Los últimos 6 meses, del mes 12 al mes 18, tienen como objetivo evaluar, ajustar y proyectar el plan para tener como resultado una propuesta robusta. Dentro de las actividades que se realizaran para obtener un informe final, está la evaluación de resultados según los indicadores establecidos, la recopilación de testimonios y casos de éxito.

Si se requiere, se realizarán ajustes a la propuesta para evaluarla de nuevo y llegar a un punto óptimo en el cual se pueda hacer de este proyecto un modelo replicable y validado para

otras zonas turísticas del país. Permitiendo de esta forma, planificar la segunda etapa o institucionalizarlo.

**Tabla 7**

*Resumen de fases operativas: Responsables, Acciones, Ejecución, Tiempo y Costos*

Fase	Responsable principal	Actividades clave	¿Cómo se va a hacer?	Periodo	Costo estimado (USD)
<b>1. Diagnóstico inicial y sensibilización</b>	Coordinación general (CATUP) + Universidad + Municipalidad	- Lanzamiento oficial del proyecto - Mapeo de actores y diagnóstico participativo - Encuestas y talleres	- Evento público inicial - Aplicación de instrumentos físicos y digitales - Procesamiento de datos - Sistematización de resultados	Mes 1 al 2	<b>\$6,200</b>
<b>(Incluye RRHH \$3,500, logística \$1,000, materiales \$700, comunicación \$1,000)</b>					
<b>2. Planificación operativa y estructuración de la red</b>	CATUP + Comité Técnico Coordinador	- Elaboración del plan de acción - Firma de convenios - Diseño del	- Reuniones de planificación - Redacción y firma de convenios	Mes 3 al 4	<b>\$7,800</b>

			directorio turístico - Conformación de comités	- Consolidación de bases de datos - Establecimiento de roles y cronograma		
<b>(RRHH \$4,000, logística y coordinación \$1,200, comunicación \$1,000, diseño digital \$1,600)</b>						
<b>3. Ejecución de programas y acciones estratégicas</b>	CATUP + Comités temáticos + Alianzas institucionales	- Ciclos de formación y mentorías - Activación digital y promoción de la marca - Lanzamiento de productos turísticos vivenciales	- Capacitaciones presenciales y virtuales - Diseño e implementación de sitio web y redes - Producción de distintivos, eventos y ferias	Mes 5 al 12		<b>\$21,400</b>
<b>(RRHH \$10,000, plataforma digital \$7,000, eventos y actividades \$3,000, promoción \$1,400)</b>						
<b>4. Monitoreo, mejora</b>	CATUP + Universidades +	- Evaluación de resultados - Sistematización	- Aplicación de indicadores - Informe de	Mes 13 al 18		<b>\$13,000</b>

<b>continua y escalabilidad</b>	Evaluadores técnicos	del proyecto - Propuesta de institucionalización - Plan de expansión y réplica	impacto - Testimonios y estudios de caso - Talleres de retroalimentación		
<b>(RRHH \$6,300, publicaciones \$1,000, audiovisual \$1,200, actividades \$1,800, promoción final \$1,200, administración y cierre \$1,500)</b>					

Totales generales del plan:

- Duración: 18 meses
- Responsable principal: Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP)
- Coste total estimado: \$48,400 USD

### **Temas prioritarios para iniciar el proyecto**

Los siguientes ejes serán abordados de forma prioritaria durante las primeras fases del proyecto, pues representan las áreas de mayor necesidad según el análisis del contexto y los objetivos de investigación:

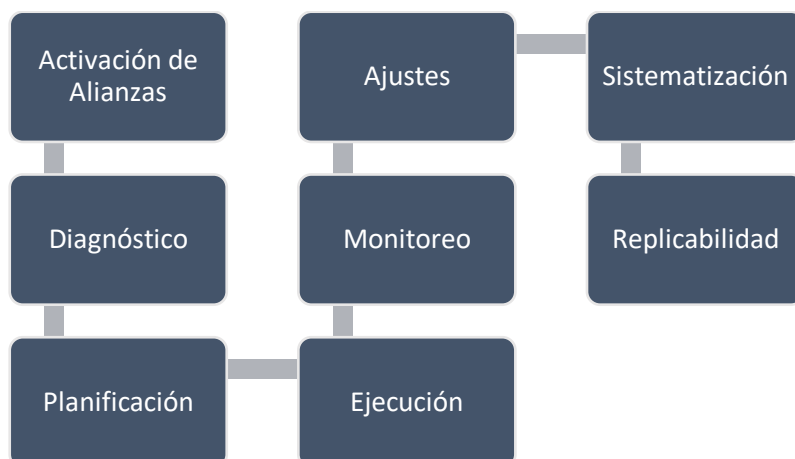
1. Transformación digital básica para negocios turísticos: uso de redes, Google Maps, WhatsApp Business, fotografía, medios de pago digitales.
2. Mejora en el servicio al cliente y comunicación asertiva.
3. Desarrollo de experiencias turísticas con identidad local.
4. Planificación ante crisis y gestión de la resiliencia organizacional.
5. Bienestar organizacional como herramienta de fidelización labor.

## Flujo de trabajo del proyecto Puntarenas Conecta

El desarrollo del proyecto seguirá un flujo continuo con retroalimentación permanente:

### Figura 9

*Flujo de trabajo de Puntarenas Conecta*



### Puntos clave para la puesta en marcha

- Garantizar un equipo técnico gestor con liderazgo claro.
- Contar con financiamiento inicial (público, privado o mixto).
- Construir confianza con los negocios turísticos mediante cercanía y apoyo.
- Priorizar acciones visibles y de corto plazo para mantener motivación.
- Documentar cada paso para facilitar la replicabilidad futura.
- Incluir a la comunidad local como parte activa del cambio.

### Presupuesto y cronograma

La correcta planificación y ejecución de un proyecto de intervención requiere no solo de una base conceptual y metodológica bien estructurada, sino también de una proyección presupuestaria realista y estratégica, que permita asegurar su operatividad, sostenibilidad y alcance. Bajo este principio, el presente apartado expone el presupuesto estimado y el

cronograma de trabajo para el desarrollo del proyecto “Puntarenas Conecta: Estrategias para fortalecer la competitividad turística local”, alineado con los objetivos generales y específicos planteados en esta investigación.

Este plan ha sido diseñado para ejecutarse en un plazo de 18 meses, tomando como base el diagnóstico realizado a pequeñas y medianas empresas turísticas del cantón central de Puntarenas, y considerando los aspectos clave identificados en las entrevistas semiestructuradas, como la necesidad de formación, transformación digital, bienestar organizacional, resiliencia empresarial y articulación interinstitucional.

El éxito del plan integral “Puntarenas Conecta” requiere contar con un equipo técnico y humano comprometido, con competencias diversas, que permita coordinar, implementar, monitorear y escalar las acciones del proyecto durante sus 18 meses de duración. La creación de una estructura operativa base no solo permite mayor eficiencia, sino que garantiza la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, especialmente si se plantea la posibilidad de institucionalizar el modelo o replicarlo en otras zonas turísticas del país.

Este departamento será adjudicado directamente por la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) como entidad responsable del proyecto, la cual liderará el proceso de contratación y seguimiento del personal técnico. Para efectos financieros, se contempla que el presupuesto provenga del fondo de la Junta Promotora de Turismo, con la posibilidad de gestionar financiamiento adicional ante instancias públicas como el ICT, la Municipalidad de Puntarenas o bien mediante cooperación internacional en temas de turismo sostenible, desarrollo local o fortalecimiento de capacidades.

**Tabla 8***Recursos Humanos y profesionales*

Puesto	Tipo de contratación	Funciones principales	Monto total (USD)
Coordinador/a general del proyecto (1)	Contrato completo por 18 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar la ejecución del plan y supervisar los procesos internos</li> <li>- Velar por el cumplimiento del cronograma y la calidad de actividades</li> <li>- Representar al proyecto ante instituciones aliadas y entes financieros</li> </ul>	\$12,000
Encargado/a de relaciones estratégicas (1)	Contrato parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar alianzas con universidades, municipalidad, ICT, empresas privadas</li> <li>- Coordinar convenios de cooperación e intercambio</li> <li>- Apoyar en procesos de convocatoria y comunicación interinstitucional</li> </ul>	\$6,000
Técnico/a en turismo y sostenibilidad (1)	Soporte técnico especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar asesoría en temas de turismo responsable, prácticas sostenibles y competitividad</li> <li>- Apoyar procesos de diagnóstico, diseño de rutas turísticas y asesoría a empresas participantes</li> </ul>	\$4,800

Facilitadores para talleres y capacitaciones	Honorarios por sesión (4 sesiones)	- Ejecutar sesiones formativas presenciales o virtuales con empresarios del sector turístico - Desarrollar contenidos de capacitación, guías prácticas y material didáctico	\$2,000
--	------------------------------------	--	---------

**Subtotal:** \$24,800

La Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) será la encargada de gestionar los recursos humanos mediante la apertura de contratos profesionales por servicios o contratos por tiempo determinado, según el tipo de perfil requerido. Se propondrá además que el componente pueda ser cofinanciado o apoyado con recursos de instituciones aliadas, tales como:

- Municipalidad de Puntarenas, mediante convenios de desarrollo local
- ICT, por medio de programas de fortalecimiento turístico
- UTN, UCR aportando desde el componente académico y pasantías profesionales

El objetivo es que este componente sirva como columna vertebral operativa del proyecto, brindando soporte técnico, administrativo, estratégico y formativo durante todas las fases del plan.

Por otro lado, una de las principales debilidades detectadas en el ecosistema turístico de Puntarenas es la falta de presencia digital articulada y profesionalizada, lo cual limita el posicionamiento del destino ante públicos nacionales e internacionales. Para superar esta barrera y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado turístico global, este componente propone la creación de herramientas tecnológicas clave que promuevan la conexión entre los diferentes actores, el acceso a la oferta turística y la difusión eficiente de productos, experiencias y eventos. Además, busca establecer una identidad gráfica sólida que facilite el

reconocimiento del proyecto, su legitimidad ante los actores institucionales y su cercanía con la comunidad local.

Estas herramientas digitales y gráficas no solo sirven como medios de visibilización, sino también como canales de comunicación continua, monitoreo de resultados y sostenibilidad del proyecto a largo plazo. El diseño debe ser moderno, accesible, inclusivo y orientado al usuario turista, al tiempo que permita a las empresas y actores locales una vía para integrarse activamente al proceso.

**Tabla 9**

*Desarrollo de plataforma digital e identidad del proyecto*

Rubro	Descripción	Monto estimado
<b>Diseño e implementación de página web</b>	Desarrollo de una plataforma digital con perfiles empresariales, calendario de eventos, buscador de experiencias, formulario de contacto, blog y noticias. Administrable por el equipo del proyecto.	\$3,000
<b>Aplicación móvil (versión básica)</b>	App compatible con Android/iOS con mapa interactivo, rutas turísticas, información de contacto, sistema de reservas simple, lista de eventos y notificaciones.	\$5,000
<b>Branding y diseño gráfico</b>	Creación de logotipo, eslogan, línea gráfica institucional, diseño de material promocional	\$1,000

	(brochures, papelería, banners, camisetas, distintivo de marca).	
--	--	--

**Subtotal:** \$9,000

En la tabla 9 se mencionan tres elementos indispensables y su importancia se explica a continuación:

- La Página web será el centro informativo y funcional del proyecto, permitiendo conectar visitantes con empresas turísticas, visibilizar la oferta local y alojar noticias, artículos y actualizaciones del observatorio turístico. Estará diseñada para ser autogestionable por CATUP y actualizable de manera periódica. Aquí se podrá medir el número de empresas o actores registrados en la plataforma y el número de visitas mensuales a la página.
- La Aplicación móvil responde a la necesidad actual de contar con herramientas accesibles para el turista digital. Permitirá geolocalización, contacto directo con empresas, visualización de rutas y experiencias, alertas y sugerencias en tiempo real. Ayudará también a recolectar datos útiles para el análisis del comportamiento del visitante. Con esta aplicación se podrá medir la cantidad de descargas e interacciones de la aplicación móvil y la cantidad de rutas, eventos o productos turísticos alojados en las plataformas.
- La Identidad visual: es crucial para unificar la imagen del proyecto, facilitar su posicionamiento, crear materiales coherentes y profesionales, así como para fomentar la apropiación comunitaria de la iniciativa. El distintivo “Puntarenas Conecta” será entregado a empresas y aliados activos, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

La Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) será la responsable de licitar o contratar servicios profesionales especializados en diseño web, desarrollo de aplicaciones y branding. Esto podrá hacerse mediante convocatorias abiertas, contratación directa o con

apoyo de universidades locales como la UTN o la UCR, quienes podrían colaborar mediante proyectos de extensión o trabajo final de estudiantes avanzados en áreas de informática, comunicación visual o diseño gráfico.

CATUP gestionará el mantenimiento de las plataformas durante la vigencia del proyecto y coordinará la estrategia de contenidos con apoyo del equipo de comunicación interna del plan.

La profesionalización y la articulación entre los actores turísticos de Puntarenas son condiciones fundamentales para lograr un destino competitivo, sostenible e inclusivo. Actualmente, muchas micro y pequeñas empresas turísticas del cantón enfrentan limitaciones en temas como marketing digital, sostenibilidad, innovación, formalización, servicio al cliente, trabajo colaborativo y diseño de experiencias.

Este componente busca atender esas debilidades mediante la realización de procesos formativos, eventos comunitarios y espacios de intercambio, que fortalezcan las capacidades locales, aumenten la visibilidad del destino y fomenten la participación activa del sector. La capacitación, además de dotar de herramientas técnicas, fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia entre los actores, aspecto clave para la sostenibilidad de cualquier red turística local.

Los eventos, por su parte, permiten activar el territorio, atraer visitantes, visibilizar emprendimientos y fortalecer la imagen del proyecto a nivel comunitario, institucional y mediático. Dentro de los eventos y actividades previstas se encuentran:

- Talleres mensuales o bimestrales con al menos 25 a 30 empresas participantes.
- Capacitación intensiva por módulos de 4 a 6 horas presenciales y/o virtuales.
- Eventos de lanzamiento y visibilización en espacios abiertos o puntos turísticos clave del cantón (parques, playa, malecones).

- Ferias de experiencias o rutas vivenciales organizadas de manera piloto con participación de los beneficiarios.

**Tabla 10**

*Actividades de capacitación, sensibilización y eventos*

Rubro	Descripción	Monto
<b>Diseño e implementación de talleres de formación</b>	Módulos temáticos en temas como marketing digital, sostenibilidad, diseño de productos turísticos, formalización, entre otros. Incluye materiales y honorarios de facilitadores.	\$2,000
<b>Organización de eventos de lanzamiento y visibilización comunitaria</b>	Actividades de apertura, activación de rutas turísticas, festivales vivenciales y ferias de productos locales.	\$2,500
<b>Materiales para sesiones participativas, talleres y ferias</b>	Papelería, alquiler de equipos, alimentos, kits de bienvenida, materiales educativos y promocionales.	\$2,500

**Subtotal:** \$7,000

Por medio de estas actividades se podrá medir el número de personas y empresas capacitadas, los temas que se abordaran y la satisfacción de los participantes y la cantidad de eventos realizados y la participación de los negocios. La Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) será la entidad que liderará la implementación logística y estratégica de este componente. Contarán con el apoyo metodológico y académico de universidades como la Universidad Técnica Nacional y la Universidad de Costa Rica quienes podrán brindar facilitadores, diseñar contenidos y validar procesos y la Municipalidad de Puntarenas y la Junta

Promotora de Turismo colaborarán con la convocatoria, el uso de espacios públicos y la divulgación comunitaria.

Otro de los desafíos que enfrenta Puntarenas como destino turístico es la falta de posicionamiento competitivo y la escasa visibilización de su oferta diferenciada, especialmente en segmentos de turismo cultural, vivencial y sostenible. A pesar de contar con atractivos naturales, patrimoniales y comunitarios de alto valor, la promoción sigue siendo débil, dispersa y sin identidad visual consolidada.

Este componente busca potenciar la identidad del proyecto Puntarenas Conecta, así como mejorar la promoción del destino y de sus productos turísticos, a través de campañas integradas, materiales audiovisuales, recursos gráficos, señalética turística, y estrategias de difusión tanto física como digital. La comunicación efectiva no solo atrae visitantes, sino que también fortalece el sentido de pertenencia de la población local y genera mayor articulación entre actores turísticos. En la tabla 11 se muestra el presupuesto designado para esto.

**Tabla 11**

*Promoción, difusión y materiales*

Rubro	Descripción	Monto estimado
<b>Campaña publicitaria en medios digitales y tradicionales</b>	Publicaciones pagadas en redes sociales, medios locales (radio y prensa), y generación de contenido para Instagram, Facebook, YouTube.	\$1,500
<b>Diseño e impresión de materiales promocionales físicos</b>	Folletos, mapas, catálogos, tarjetas informativas y kits de prensa para difusión en	\$1,000

	hoteles, terminales, tours, ferias, etc.	
<b>Producción audiovisual profesional</b>	Creación de videos promocionales, testimoniales, cápsulas de empresas participantes, spots de identidad de marca.	\$1,000
Colocación de señalética turística en puntos estratégicos	Letreros de bienvenida, mapas de ruta, señalética en zonas de experiencia vivencial.	\$500

**Subtotal:** \$4,000

La Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) será la encargada de coordinar la ejecución del plan de promoción, en conjunto con el equipo de comunicación del proyecto. La Municipalidad de Puntarenas apoyará con espacios públicos y permisos para instalación de señalética. En cambio, las universidades aliadas podrán colaborar con estudiantes en práctica profesional o equipos técnicos de diseño gráfico, comunicación y turismo para reducir costos. Y por supuesto, se promoverán alianzas con medios locales y nacionales, agencias creativas y productoras audiovisuales con enfoque territorial.

Dentro de las actividades que se tienen previstas está el lanzamiento de la campaña “Puntarenas Conecta” con publicaciones semanales en redes sociales. También se distribuirá material gráfico en puntos turísticos clave del cantón, centros de información, terminales, hoteles, restaurantes y eventos locales y se realizará la instalación de señalética piloto en al menos 3 rutas o espacios priorizados del centro y alrededores.

Un proyecto de la magnitud y alcance de Puntarenas Conecta requiere una sólida estructura de apoyo operativo y administrativo que permita ejecutar las acciones planificadas con orden, eficiencia y control de calidad. Las tareas logísticas y administrativas, muchas veces

invisibles, son las que aseguran el cumplimiento de cronogramas, el manejo adecuado de los recursos y la rendición de cuentas transparente ante aliados y posibles financiadores.

Además, al ser un proyecto de articulación territorial que contempla capacitaciones, giras, reuniones estratégicas, entrega de materiales y visibilización en distintos sectores del cantón, es indispensable contar con recursos de movilidad, gestión documental, soporte técnico y gastos menores, que sostengan el día a día de la iniciativa.

En este caso los responsables de administrar los recursos de este último componente que contempla la logística y el transporte le corresponde a la coordinación general del proyecto. Por otro lado, la Cámara de Turismo tendrá el control contable y documental, velando por el uso transparente de los fondos y la ejecución conforme el cronograma.

**Tabla 12**

*Logística transporte y administración*

Rubro	Descripción	Monto estimado
<b>Transporte y movilización local</b>	Alquiler de transporte, combustibles y viáticos para traslados del equipo de trabajo, visitas a comunidades, reuniones con aliados y giras técnicas.	\$1,200
<b>Alquiler de espacios para reuniones y talleres</b>	Espacios acondicionados para sesiones presenciales, capacitaciones o encuentros multisectoriales. Incluye mobiliario, sonido y equipo básico.	\$800
<b>Papelería, suministros y materiales operativos</b>	Compra de insumos de oficina, libretas, bolígrafos, carpetas, impresiones, útiles	\$600

	para talleres y administración del proyecto.	
<b>Soporte técnico y administrativo externo</b>	Servicios contables, legales o de asesoría para procesos de contratación, convenios, informes financieros o legales	\$1,000

**Subtotal:** \$3,600

Las actividades descritas en la tabla 12 serán medidas por medio de registro de bitácoras en cuanto a giras y reuniones. También, se auditarán los reportes financieros y los administrativos e internamente se realizarán evaluaciones a los equipos de trabajo para medir el flujo de los mismos.

### Tabla 13

#### *Resumen consolidado del Presupuesto General*

Componente presupuestario	Descripción general	Monto estimado (USD)
<b>1. Recursos humanos y profesionales</b>	Contratación del equipo coordinador, especialistas en turismo y sostenibilidad, facilitadores y relaciones clave.	\$24,800
<b>2. Desarrollo de plataforma digital e identidad del proyecto</b>	Diseño e implementación de sitio web, app móvil, branding, promoción gráfica y visual.	\$9,000
<b>3. Actividades de capacitación, sensibilización y eventos</b>	Formación empresarial, eventos participativos, foros, campañas y experiencias vivenciales.	\$7,000

<b>4. Promoción, difusión y materiales</b>	Estrategia de comunicación, contenidos, materiales promocionales y gestión de redes sociales.	\$4,000
<b>5. Logística, transporte y administración general</b>	Gastos operativos, alquiler de espacios, transporte, papelería, soporte legal y contable.	\$3,600
<b>TOTAL GENERAL DEL PRESUPUESTO</b>		<b>\$48,400</b>

El monto total estimado asciende a \$48,400 dólares estadounidenses como se puede observar en el resumen de la tabla 13. Esta planificación se construye sobre una lógica de fortalecimiento progresivo: primero estableciendo las bases estructurales (equipo, identidad, alianzas), luego promoviendo la formación y finalmente desplegando acciones de conexión, promoción y medición de impacto.

El cronograma ha sido diseñado estratégicamente en cuatro fases complementarias que permiten el desarrollo progresivo del proyecto. Cada una incluye acciones concretas, responsables definidos y una estimación realista del presupuesto, alineada con los cinco componentes generales planteados.

El flujo de trabajo contempla desde el levantamiento de información clave del entorno turístico (diagnóstico), pasando por la consolidación organizativa (planificación), seguido por la implementación de acciones visibles y formativas (ejecución), y culminando con una fase de evaluación e institucionalización (monitoreo y escalabilidad).

**Tabla 14***Cronograma de Actividades del proyecto Puntarenas Conecta*

Fase	Actividad principal	Meses	Responsable(s)	Costo estimado (USD)
<b>1</b>	<b>Diagnóstico inicial y sensibilización</b>	1 - 2	Coordinador/a general, técnico en turismo, universidades (UTN, UCR, UNCA)	\$5,500
	Presentación del proyecto a actores turísticos	Mes 1	CATUP y Municipalidad de Puntarenas	Incluido en fase
	Encuestas, entrevistas y talleres diagnósticos	Mes 1 y 2	UTN, UCR, facilitadores	
	Mapeo de actores clave y análisis de necesidades	Mes 2	Técnico en turismo y sostenibilidad	
<b>2</b>	<b>Planificación operativa y estructuración de la red</b>	3 - 4	Coordinador/a general, CATUP, universidades, ICT	\$8,500
	Elaboración del directorio turístico y base de datos empresariales	Mes 3	Encargado de relaciones estratégicas y UTN	
	Firma de convenios interinstitucionales	Mes 3	CATUP, ICT, universidades, aliados	
	Conformación de comités y diseño de plan de acción	Mes 4	CATUP, coordinador/a y comités temáticos	
<b>3</b>	<b>Ejecución de programas y acciones estratégicas</b>	5 - 12	Coordinador/a general, facilitadores, técnico en turismo	\$22,200
	Lanzamiento del sitio web y App móvil	Mes 5	Empresa contratada, técnico TIC	Incluido en plataforma
	Inicio de campaña digital y redes sociales	Mes 6	Equipo de comunicación y diseño gráfico	

	Implementación de capacitaciones y mentorías	Mes 6 - 12	Facilitadores, universidades	
	Distintivo "Puntarenas Conecta" a empresas participantes	Desde mes 7	CATUP y técnico en sostenibilidad	
	Eventos vivenciales (ruta gastronómica, festivales comunitarios, etc.)	Mes 9 - 12	CATUP, Municipalidad de Puntarenas, comunidad	
<b>4</b>	<b>Monitoreo, mejora continua y escalabilidad</b>	13 - 18	CATUP, universidades, comité evaluador	\$12,200
	Evaluación de indicadores e informe de resultados	Mes 13 - 15	Universidades, coordinación del proyecto	
	Recopilación de testimonios y sistematización de casos de éxito	Mes 15 - 16	Encargado de relaciones estratégicas	
	Revisión y mejora del modelo para replicabilidad	Mes 17	Comité técnico y asesoría académica	
	Planificación de institucionalización o segunda fase	Mes 18	CATUP y aliados estratégicos	
	Evento de cierre con presentación de resultados	Mes 18	CATUP, Municipalidad, universidades	
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>\$48,400</b>	

Este cronograma permitirá al equipo responsable anticipar, asignar recursos y distribuir responsabilidades de forma clara, evitando improvisaciones y optimizando la ejecución del mismo. De igual forma dar un seguimiento por etapas facilita la evaluación periódica mediante indicadores preestablecidos. Esto permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes a

tiempo, garantizando el cumplimiento de metas y al tener también cada fase un presupuesto detallado, permite prever desembolsos, buscar financiamiento y hacer rendición de cuentas.

### **Estrategia de comunicación**

En lo que respecta a la estrategia de comunicación, la persona encargada de relaciones estratégicas del proyecto será quien lidere esta estrategia, con el acompañamiento técnico de la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP) como ente rector y el equipo de diseño gráfico y digital (interna o contratada).

Los canales que se utilizarán para la divulgación son las redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok, los medios tradicionales como la prensa, el radio y la TV y también con ayuda de los eventos públicos como ferias o foros turísticos

### **Tabla 15**

#### *Momentos clave de comunicación*

<b>Fase</b>	<b>Mes</b>	<b>Acciones clave comunicativas</b>
<b>Diagnóstico</b>	1 - 2	Lanzamiento oficial del plan, convocatoria a actores, divulgación del diagnóstico.
<b>Planificación</b>	3 - 4	Presentación de identidad gráfica, creación de redes sociales y branding.
<b>Ejecución</b>	5 - 12	Campañas promocionales, visibilización de empresas distinguidas, videos y eventos.
<b>Evaluación</b>	13 - 18	Divulgación de logros, testimonios, resultados del observatorio y evento de cierre.

Manejando de forma efectiva esta estrategia de comunicación se puede posicionar a Puntarenas Conecta como una marca de innovación y competitividad turística, se puede

aumentar la visibilidad nacional e internacional del destino y se pueden promover nuevos productos turísticos.

El presupuesto estimado para esta estrategia de comunicación se detalla a continuación y está incluido dentro del componente 4 del plan (Promoción, difusión y materiales) el cual asciende a \$4,000 en total.

**Tabla 16**

*Presupuesto estimado de comunicación y difusión*

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
<b>Diseño de materiales promocionales (afiches, logos)</b>	Afiche, volantes, presentaciones, branding visual	\$1,000
<b>Producción audiovisual</b>	Videos cortos, testimonios, reels promocionales	\$1,000
<b>Publicidad en redes sociales y medios locales</b>	Campañas digitales en Facebook, Instagram, radio local	\$1,500
<b>Gastos logísticos de comunicación</b>	Banner, transporte de equipo, fotografía, sonido	\$500
<b>Total</b>		<b>\$4,000</b>

De igual forma, la Cámara de Turismo será la entidad administradora y fiscalizadora de los fondos de comunicación. El encargado de relaciones estratégicas, con apoyo del coordinador general, será quien gestione el uso eficiente del presupuesto y también se podrá contar con apoyo estudiantil o técnico de universidades aliadas para producción y edición de contenidos como parte de convenios de cooperación.

El plan integral “Puntarenas Conecta” no solo busca articular esfuerzos entre actores clave del sector turismo, sino generar un cambio estructural y sostenible en la forma en que se gestiona, promociona y posiciona el destino Puntarenas. Sus beneficios pueden clasificarse en tangibles e intangibles, ambos igualmente significativos para la transformación del territorio.

Estos beneficios tangibles tienen una manifestación directa, medible y cuantificable en el corto y mediano plazo. Entre ellos destacan:

1. **Creación y consolidación de una Red de Aliados Turísticos Locales**

Por medio de la creación de un Directorio empresarial actualizado y la firma de convenios con universidades, instituciones y organizaciones.

2. **Capacitación de al menos 25 a 30 Empresas Turísticas**

Quienes aumentaran sus competencias en temas como sostenibilidad, transformación digital, atención al cliente, innovación de productos y asociatividad.

3. **Diseño e implementación de una Plataforma web y Aplicación móvil**

El cual será un espacio de visibilidad, conexión, reserva y comunicación para los actores turísticos y los visitantes.

4. **Producción de una Campaña de Promoción Digital y Material Gráfico**

Que podrá posicionar a Puntarenas como competitivo, auténtico y sostenible aumentando el alcance de visitantes nacionales e internacionales.

5. **Creación del Observatorio de Turismo Competitivo y Sostenible de Puntarenas**

El cual funcionará como una herramienta de monitoreo e investigación sobre el comportamiento del turismo, condiciones empresariales, empleabilidad y sostenibilidad en el cantón.

## 6. **Distintivo “Puntarenas Conecta”**

Este Sello lo podrán portar las empresas participantes que cumplan con buenas prácticas, fomentando calidad y confianza ante el público.

## 7. **Generación de Datos Confiables y Reportes Analíticos para la toma de Decisiones**

Que facilita a municipalidades, universidades e instituciones del sector público conocer la situación del turismo en tiempo real.

En cuanto a los beneficios intangibles, estos son cualitativos, a veces no directamente medibles, pero fundamentales para el impacto transformador del proyecto. Estos son:

### 1. **Fortalecimiento del Tejido Social y Empresarial local**

Lo cual mejora de la confianza entre los actores turísticos del cantón, fomentando el sentido de pertenencia y la colaboración interinstitucional.

### 2. **Posicionamiento de la marca territorial “Puntarenas Conecta”**

Identidad reconocible que proyecta un turismo con raíces, autenticidad, calidad y sostenibilidad.

### 3. **Aumento del empoderamiento local**

Haciendo que las empresas, comunidades y emprendedores se convierten en protagonistas de su propio desarrollo y promoción.

### 4. **Mejora de la imagen de Puntarenas como Destino Turístico**

Deja de percibirse como “solo de paso” para convertirse en un espacio de experiencias memorables.

#### **5. Transferencia de conocimiento e innovación**

Generación de una cultura de mejora continua, autogestión, análisis de datos y respuesta efectiva ante retos o tendencias del sector.

#### **6. Visibilización de la diversidad del destino Puntarenas**

Lo que pone en valor no solo las playas, sino también la gastronomía, historia, cultura, biodiversidad y proyectos comunitarios del territorio.

#### **7. Modelo replicable**

Si el proyecto demuestra éxito, puede convertirse en una iniciativa aplicable a otros destinos turísticos costarricenses con características similares.

## Referencias

- Alvarez, C & Ureña, C (2021) *El bienestar laboral de las organizaciones y la responsabilidad social empresarial*, Universidad Iberoamericana de Republica Dominicana
- Arroyo, J y Vasquez, D (2022). Estudio de los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del área gastronómica y de hospedaje, ubicadas en el Paseo de los Turistas del Cantón Central de Puntarenas durante los años 2022 y 2021. Universidad Técnica Nacional
- Arias Bailly, Bruno. "Simulación Como Parte de La Gestión de Crisis." *Industrial data* 20.2 (2021): 115. Print.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Transformación digital para la recuperación del turismo en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org>
- Banco Mundial. (2021). *El papel de las PYMES en la recuperación económica post-COVID*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org>
- Chiavenato. I., (2020) *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill
- CEPAL. (2023). *Transformación digital de las mipymes. 2022*, de CEPAL Sitio web: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf)
- Consultores JG. (2024). *PYME en Costa Rica: Requisitos, beneficios y procedimientos*. Recuperado de <https://www.consultoresjg.com/cr/pyme-en-costa-rica-requisitos-beneficios-y-procedimientos/>
- Correa, L (2022). *Turismo gastronómico, factores que afectan la competitividad de los restaurantes en Zacatecas, Mexico*. Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Cruz del Castillo, C. & Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación: ( ed.)*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/39410>

- Espinoza, I (2016) *TIPOS DE MUESTREO*. Unidad de Investigación Científica Facultad de Ciencias Médicas. Recuperado de <http://65.182.2.244/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf> (2020, Felicidad Organizacional)
- García-Contreras, Rigoberto, David Valle-Cruz, and Rosa Azalea Canales-García. "Selección Organizacional: Resiliencia y Desempeño de Las Pymes En La Era de La COVID-19" *Estudios gerenciales* 37.158 (2021): 73. Print.
- Garrell Guiu, A. (2021). *La competitividad y sus claves*. España: ICG Marge, SL.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) Diseños del proceso de investigación cualitativa. Metodología de la investigación. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2021). *Informe Anual de Turismo 2020-2021*. <https://www.ict.go.cr>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2022). *Anuario estadístico de turismo 2022*. San José, Costa Rica: ICT. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas.html>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2023). *Anuario Estadístico de Turismo 2022*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ict.go.cr>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2023). *Indicadores económicos del turismo en Costa Rica*. <https://www.ict.go.cr>
- Marque, C (2020). *Bienestar organizacional y aplicación de herramienta de medición*. Universidad Nacional de Cuyo.

- Menghini, Victoria. (2024) *Innovación, Flexibilidad y Adaptabilidad: Las Claves de Las Empresas Para Destacar En El Mercado*. Spanish. Miami: Content Engine LLC, a Florida limited liability company, Print.
- McKinsey & Company. (2023). *El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- MEIC (2020). *Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses*. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- MEIC. (2022). Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021. 2021, de MEIC Sitio web: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Naciones Unidas. (2023). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals>
- Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe de progreso 2023*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/publications>
- Olaz Capitán, Á. J., Ortiz García, P. (2022). Como lograr un buen clima laboral. España: Esic Editorial.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). *#StayHome today so we can #TravelTomorrow: tourism destinations' digital marketing strategies during the COVID-19 pandemic*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/10548408.2021.1921670>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Informe de recuperación del turismo tras la COVID-19*. Recuperado de: <https://www.unwto.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Turismo sostenible: resiliencia e innovación en tiempos de crisis*. <https://www.oecd.org>

Páez, I., Sanabria, M., & Gauthier, V. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.net/es/ereader/uta/219878?page=26>

Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management*. McGraw-Hill.

Suárez-Matarrita, L., Vásquez-Stanescu, C. y Ramírez-Pisco, R. (2020). Panorama de la Competitividad Turística de Costa Rica. *Yulök Revista de Innovación Académica*, 4(2).44-57 <https://doi.org/10.47633/yulk.v4i2.315>

The University of Queensland. (2021). *Resilience and competitiveness in small tourism businesses post-COVID-19*. School of Business, University of Queensland. <https://business.uq.edu.au/research/resilience-small-tourism>

Universidad de Costa Rica (2022). Bienestar del empleado como estrategia de productividad y retención de talento en el sector turismo. Universidad de Costa Rica