

Transferencia de Competencias Digitales como Estrategia de Inclusión y Desarrollo Local: Un Caso Docente de Validación de Planes de Marketing para PyMEs en Guanacaste, Costa Rica. Experiencia Docente

Cristian Chaves Jaén

cristian.chaves.jaen@una.cr

<https://orcid.org/0000-0002-5814-2891>

Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Costa Rica

Elena Dorado Mayorga

elena.dorado.mayorga@una.cr

<https://orcid.org/0000-0002-0377-9123>

Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Costa Rica

Resumen:

Este caso docente muestra una intervención académica (setiembre-octubre 2025), realizada con 17 PyMEs de los sectores Turismo y Servicios en la provincia de Guanacaste, Costa Rica, mediante el diseño y presentación de Planes de Marketing Digital elaborados por estudiantes universitarios del curso de Comercio Electrónico de las carreras Gestión Empresarial del Turismo Sostenible y Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia. La acción se centra en la transferencia de competencias digitales estratégicas como mecanismo para mitigar la Brecha Digital y promover la inclusión en entornos empresariales con recursos limitados. El objetivo principal fue validar la pertinencia, utilidad y aplicabilidad de los planes diseñados. Los hallazgos, obtenidos a través de un formulario de validación completado por los propietarios de las PyMEs, evidenciaron una aceptación total de las plataformas y estrategias de contenido propuestas (100%) y una alta disposición a su implementación (94.1%). Los resultados comprueban que el modelo de creación conjunta Academia - PyME fortalece la confianza, facilita la adopción de prácticas de planificación digital y contribuye al desarrollo local sostenible, consolidando el rol de la educación superior como agente de transformación comunitaria.

Palabras clave: *Brecha Digital, Marketing Público, Planificación Digital, PyMEs, Co-creación.*

Transfer of Digital Skills as a Strategy for Inclusion and Local Development: A Teaching Case Study of Validation of Marketing Plans for SMEs in Guanacaste, Costa Rica.

Abstract:

This teaching case presents an academic intervention carried out with 17 small and medium-sized enterprises (SMEs) from the Tourism and Services sectors in the province of Guanacaste, Costa Rica. The initiative involved the design and presentation of Digital Marketing Plans developed by university students enrolled in the E-Commerce course at the National University (UNA), Liberia Campus. The action focused on the transfer of strategic digital competencies as a mechanism to mitigate the Digital Divide and foster inclusion in business environments with limited resources and expertise. The main objective was to validate the relevance, usefulness, and applicability of the plans. Results obtained through a validation form completed by SME owners showed full agreement regarding the adequacy of the proposed platforms and

content strategies (100%) and a high willingness to implement the plans (94.1%). The findings indicate that the Academia-SME cocreation model strengthens trust, facilitates the adoption of digital planning practices, and contributes to sustainable local development, reinforcing the role of higher education as a key agent of community transformation.

Keywords: *Public Marketing, Digital Divide, Digital Planning, SMEs, Academic Co- Creation.*

1.Introducción

El Marketing Digital se ha convertido en un elemento crucial en la competitividad de las organizaciones modernas, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en economías emergentes o regiones con menor infraestructura tecnológica, la digitalización no solo representa una oportunidad para expandir su mercado, sino también un reto significativo en términos de capacidades y recursos. En los últimos años , diversas investigaciones han documentado cómo las barreras en la transformación digital de las PyMEs incluyen no solo la falta de financiamiento, sino también una carencia grave de competencias técnicas y estratégicas (Restrepo et al., 2024).

Un estudio reciente realizado en Brasil con más de 700 micro, pequeñas y medianas empresas encontró que la transformación digital tiene un impacto positivo y significativo sobre la innovación, aunque este efecto está modulado por barreras como la cultura organizacional y la escasez de talento calificado (Cassaro et al., 2024). Este tipo de restricciones es común en PyMEs de contextos similares al de Guanacaste, donde muchos negocios operan con estructuras familiares y sin personal especializado en marketing digital.

En Latinoamérica , la adopción de tecnologías digitales por parte de las PyMEs también ha sido desigual. Un estudio sobre emprendedores exportadores en Costa Rica reveló que, aunque reconocen la importancia de las herramientas digitales para sus operaciones, carecen de capital humano especializado para diseñar e implementar estrategias específicas de marketing digital. (Martínez et al., 2021). Este hallazgo repercute con la realidad observada en Guanacaste: pequeñas empresas turísticas y de servicio que utilizan redes sociales de forma básica, pero no tienen una planificación estructurada que les permita profesionalizar su presencia digital.

Aparte de los desafíos internos como el talento y la cultura, las PyMEs enfrentan obstáculos externos. Las limitaciones financieras y la falta de incentivos para el entrenamiento digital son barreras persistentes. En un a investigación con PyMEs europeas, se concluyó que muchas empresas no pueden afrontar la transformación digital sin algún tipo de apoyo público (Navio et al., 2021). No obstante, en Costa Rica, programas de capacitación digital promovidos por el gobierno han mostrado resultados positivos: por ejemplo, una empresa familiar costarricense logró digitalizar varias de sus operaciones internas después de completar un programa de formación en herramientas digitales de productividad (OECD, 2022).

Simultáneamente, la transformación digital está dejando de ser solo una mejora operativa para convertirse en una competencia estratégica. Un análisis bibliométrico reciente sobre PyMEs costarricenses identificó que la madurez digital y la capacidad de desarrollar un modelo de negocio adaptado a la digitalización son clave para su sostenibilidad a largo plazo (Rojas et al., 2024). De este modo las competencias digitales emergen como la base para que las PyMEs configuren su ventaja competitiva y estructuren su crecimiento en el entorno en línea.

En este contexto, la Universidad Nacional Sede Regional Chorotega Campus Liberia, decidió implementar un proyecto de co-creación académica con 17 PyMEs turísticas y de servicios en Guanacaste, con el fin de transferir competencias digitales estratégicas a través del diseño de Planes de Marketing Digital por parte de estudiantes de las carreras Gestión Empresarial del Turismo Sostenible y Comercio y Negocios Internacionales. Este modelo no solo útil para capacitar a los estudiantes en habilidades prácticas reales, sino también para fortalecer la capacidad de las PyMEs de planificar, medir y ejecutar estrategias digitales propias.

De manera similar, se respalda el Modelo de Innovación Multi-Hélice para este proceso, que considera la transformación digital como resultado de un proceso conjunto en la academia, el sector productivo, las

instituciones públicas y la comunidad. Para Guanacaste, en la intervención se identificó a la Universidad Nacional como generadora de capacidades, a las pymes como actores económicos territoriales, a los programas públicos que promueven la alfabetización digital, y a la comunidad como un escenario de validación cultural y social.

El propósito de esta acción es doble primero validar la pertinencia, utilidad y aplicabilidad de los planes co-creados y, a su vez, establecer un mecanismo sostenible de transferencia de competencias digitales desde la academia hacia el tejido productivo local. La iniciativa interpela directamente la segunda que es la brecha digital: la falta de competencias (más allá del acceso tecnológico), que muchas veces limita la adopción de estrategias digitales efectivas. Los datos recopilados del formulario de validación (respondido por los propietarios de las PyMEs), permiten obtener evidencia empírica sobre la percepción de las empresas, su disposición para implementar los planes y su interés en recibir acompañamiento académico continuo. Más adelante, estos datos se discutirán en profundidad para analizar las implicaciones del modelo de co-creación académica para el desarrollo local y el rol de la universidad como actor de transformación social.

2. Modelo de Intervención Académica y Diseño del Plan de Marketing Digital.

La práctica docente que distingue este caso y lo posiciona como una experiencia de alto impacto social es el modelo de intervención académica orientado a la transferencia de competencias digitales. Esta estrategia se ejecutó mediante la colaboración formal entre la Universidad Nacional (UNA), Campus Liberia, y un conjunto de 17 PyMEs pertenecientes a los sectores Turismo Sostenible y Servicios en Guanacaste, Costa Rica. A diferencia de un enfoque convencional, este modelo apostó por la co-creación de conocimiento entre estudiantes y propietarios, permitiendo que la brecha digital generalmente entendida como una limitación se transformara en una oportunidad concreta de profesionalización empresarial y desarrollo local. Este enfoque se ubica dentro de los principios del marketing social, en el cual el objetivo no es solo comunicar, sino generar un cambio en los comportamientos de los públicos; en este caso, promover la adopción de una planificación digital estratégica en lugar del uso improvisado de redes sociales (Kotler & Lee, 2020).

2.1. Objetivos y Público Meta

Para llevar a cabo este caso de estudio se toma como objetivo explorador de trabajo identificar a 17 pequeñas empresas de turismo y servicios con estructuras familiares, recursos económicos limitados y una marcada identidad territorial. Aunque la mayoría utilizaba las redes sociales de manera intuitiva, ninguna contaba con un plan formal de comunicación digital, lo que evidenció la necesidad de acompañamiento académico para fortalecer su competitividad.

Tomando en cuenta ese primer acercamiento se describe el objetivo principal del proyecto: la Transferencia de Competencias Digitales Estratégicas, entendida como la capacidad de planificar, ejecutar y evaluar acciones de marketing digital. Este objetivo general se realizó mediante tres propósitos fundamentales: desarrollar un plan adecuado y coherente con la identidad de cada PYME; incentivar a los propietarios a implementar efectivamente dicho plan; y transformar la falta de habilidades estratégicas en una oportunidad para promover el desarrollo de competencias posteriores, como el análisis, la planificación y la medición.

2.2. Diseño Metodológico de la Co-Creación

Como propuesta metodológica se plantearon tres fases consecutivas que involucraron: diagnóstico, diseño estratégico y validación, garantizando que los estudiantes no solo produjeran un documento técnico, sino que lo construyeran en diálogo constante con los propietarios.

2.2.1. Fase I: Diagnóstico y Fundamentación Teórica.

En la Fase I se abarcó una inmersión analítica en la realidad de cada PyME. Además, se organizaron grupos de trabajo con los estudiantes quienes realizaron entrevistas semiestructuradas con los propietarios, aplicaron encuestas breves a clientes recurrentes y efectuaron un análisis competitivo básico para identificar

el posicionamiento digital del negocio dentro del ecosistema local. El proceso permitió comprender en detalle la dinámica de atención al cliente, la frecuencia de uso de redes sociales, el tipo de contenido que publicaban, las percepciones del cliente local y la visión del propietario respecto a su marca.

La aplicación del análisis FODA fue el método principal de esta fase y sirvió como instrumento para organizar los hallazgos y convertirlos en un conocimiento estratégico sobre las formas de operar de la PyME. Este ejercicio académico ayudó a los propietarios a identificar sus fortalezas, principalmente la autenticidad del producto o servicio que ofrecen, sus debilidades como la mala planificación y la limitada diversidad de contenido, las oportunidades en el mercado local y las amenazas introducidas por otras fuerzas del mercado como la competencia o la estacionalidad del turismo. Indicaron que el análisis FODA fue muy útil para ellos y fue la primera vez que tuvieron un análisis estructurado de su negocio. Este ejercicio infundió confianza en el proceso, reforzó la importancia del plan y, en última instancia, resultó que el 94.1% de los propietarios creen que el documento final refleja su empresa y sus valores. El nivel de aprobación muestra que la Fase I también fue significativa para crear un sentido de que el plan es personal, lógico y aplicable.

Asimismo, esta fase añadió una revisión conceptual por parte de los estudiantes, basada en literatura académica reciente sobre marketing digital, comportamiento del consumidor turístico, microempresas y digitalización del sector servicios.

2.2.2. Fase II: Diseño Estratégico y Operativo del Plan de Marketing Digital.

Durante La Fase II, los estudiantes que trabajaban en grupos abordaron el diseño del Plan de Marketing Digital, un plan integral que se organizó en un plan operativo y estratégico hecho de acuerdo con la realidad de cada PYME dentro del contexto de la PYME. Se realizó el desarrollo del perfil del público objetivo o Buyer Persona, que se basa en el diagnóstico y la observación del negocio. Esto permitió que el plan se centrara en segmentos reales y no en generalizaciones.

En su nivel más básico, se conceptualizaron objetivos estratégicos basados en el trabajo in situ utilizando el modelo SMART, lo que permitió al propietario visualizar objetivos fácilmente alcanzables y cuantificables, como el aumento de la visibilidad, el aumento de la interacción o el posicionamiento de atributos diferenciadores del servicio. El contexto encontrado permitió que la comunicación digital se convirtiera en un procedimiento pensado y razonado, con menos de la naturaleza improvisada que había prevalecido antes de la intervención.

Para la elección de plataformas digitales se abordó de manera pragmática: en lugar de ofrecer múltiples herramientas que podrían abrumar al propietario, se hicieron planes basados en redes accesibles para usuarios con experiencia limitada como Facebook, Instagram o WhatsApp Business. Esta decisión confirmó la viabilidad del plan, ya que priorizó la usabilidad de las operaciones y la operación continua sobre la sofisticación técnica.

También, los estudiantes elaboraron propuestas de contenido adaptadas a la identidad de cada PyME. Los contenidos propuestos incluyeron ideas creativas para videos cortos, secuencias de storytelling, estrategias visuales y mensajes orientados a resaltar el valor local, cultural o turístico del negocio. Las propuestas fueron formuladas con criterios narrativos de marketing, asegurando que cada pieza de contenido respondiera a un objetivo específico y contribuyera al posicionamiento digital.

La puesta en acción de un cronograma para realizar las actividades se convirtió en una de las contribuciones más valdadas para los propietarios, proporcionando por primera vez un calendario metódico para la frecuencia, el tema y el objetivo de cada publicación. Este medio fue un cambio de paradigma para los propietarios de PYMES, en cuanto a su visión del marketing digital, y lo convirtió en una actividad práctica y cotidiana.

Para el alcance de las actividades propuestas se describen métricas simples: la interacción, el crecimiento de la comunidad en línea y el rendimiento del contenido que pueden ser fácilmente comprendidas basándose en las propias estadísticas de la empresa con respecto a las redes sociales. Los propietarios

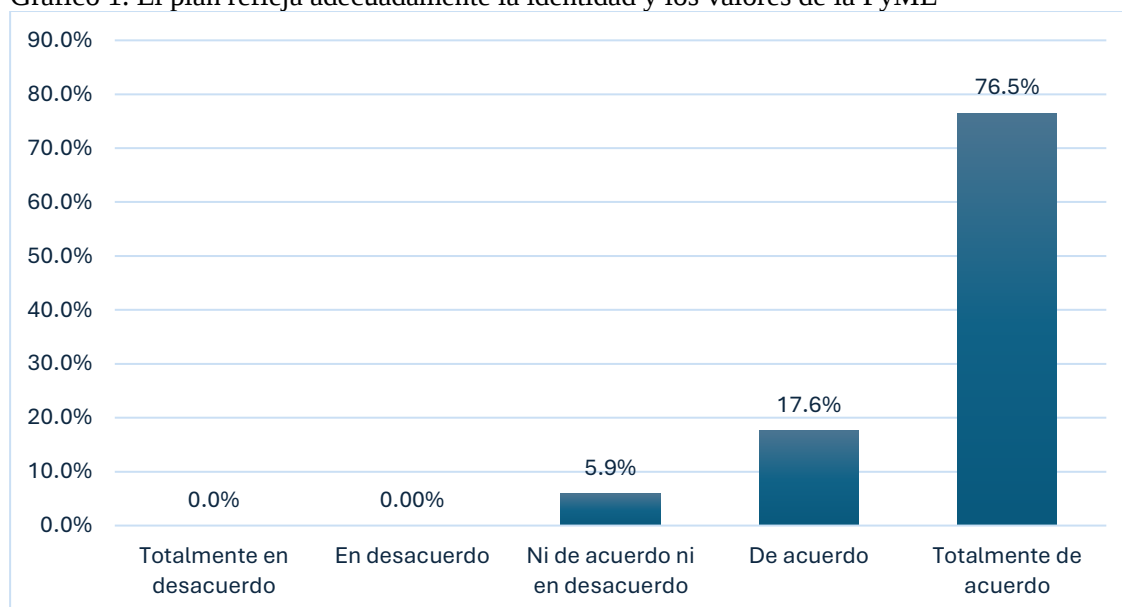
utilizaron este enfoque para aprender a evaluarse a sí mismos sin la necesidad de herramientas externas complejas.

Como aporte final de la Fase II, se incluyó una presentación organizada por los grupos de estudiantes sobre el plan de Marketing Digital para cada propietario específico. La apertura permitió la discusión, revisión y apropiación del documento; en última instancia, la validación a través del formulario oficial en la Fase III.

2.2.3. Fase III: Validación, Análisis e Interpretación de Resultados.

Para la Fase III acordó implementar el componente evaluativo del Modelo de Intervención Académica y permitió medir el grado real de pertinencia, utilidad y aplicabilidad de los Planes de Marketing Digital diseñados en la Fase II. Esta fase se desarrolló mediante la aplicación del formulario de validación del Plan de Marketing Digital, respondido por los 17 propietarios de las PyMEs participantes. El instrumento, de naturaleza mixta (escala Likert y preguntas abiertas), fue fundamental para determinar el nivel de aceptación del plan, su alineación con la identidad de la empresa y la disposición a aplicarlo. De esta manera, se evaluó no solo la calidad técnica del documento, sino la efectividad del modelo de co-creación como estrategia pedagógica y de transferencia de conocimiento.

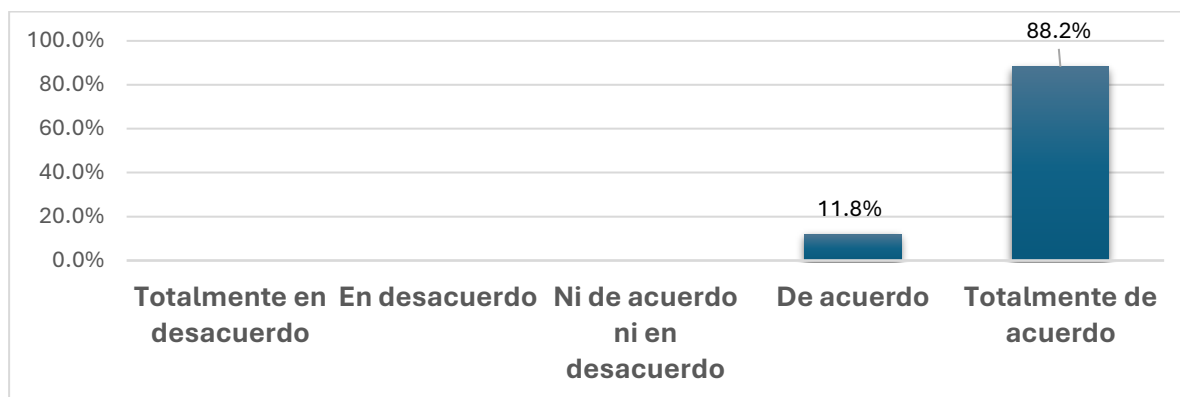
Gráfico 1. El plan refleja adecuadamente la identidad y los valores de la PyME



Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de la encuesta aplicada a los propietarios de las PyMEs.

Los resultados del gráfico 1 reflejan una validación contundente en relación con la coherencia estratégica del plan. El 94.1% de los propietarios afirmó estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que el documento refleja la identidad y los valores de su empresa, además, un 76.5% lo calificó específicamente con la máxima puntuación. Esta percepción indica que el proceso de diagnóstico (Fase I) logró capturar fielmente la esencia y la visión del negocio, elemento clave para que el plan se perciba como propio y no como una imposición externa. Del mismo modo, los propietarios coinciden en que las plataformas digitales propuestas eran adecuadas para su contexto operativo. Este hallazgo confirma que la selección estratégica de redes sociales centrada en plataformas accesibles como Facebook, Instagram y WhatsApp Business fue pertinente y alineada con la capacidad real de gestión de las PyMEs. En conjunto, los datos muestran un alto nivel de afinidad entre el diseño del plan y la realidad vivida del negocio, lo que constituye la base para la adopción posterior.

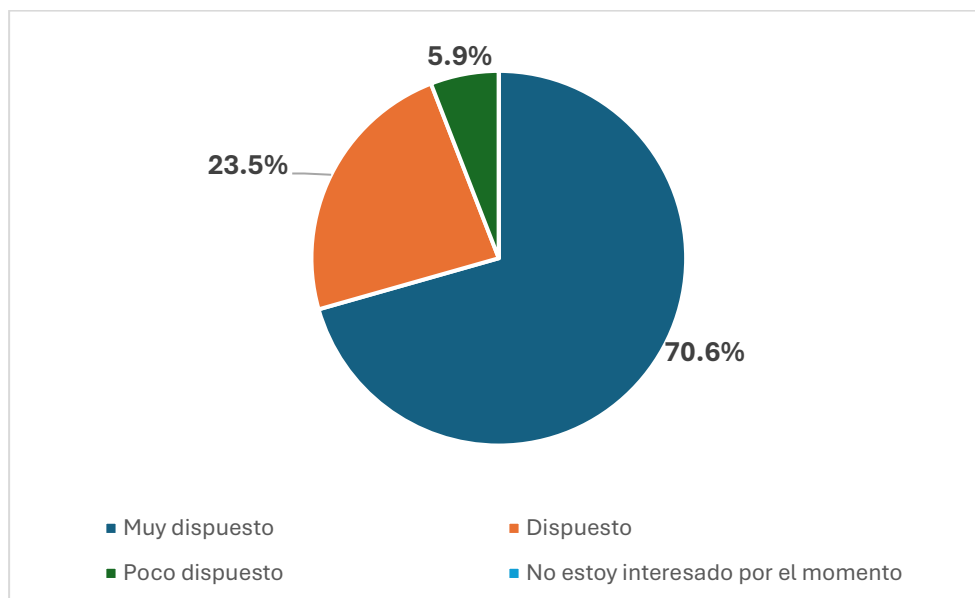
Gráfico 2. Los contenidos (*reels, stories, feed, carrusel, videos cortos, fotos, etc.*) contribuye a fortalecer la imagen y el posicionamiento de la PyME



Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de la encuesta aplicada a los propietarios de las PyMEs.

El gráfico 2 ilustra uno de los hallazgos más significativos de la investigación: la validación absoluta del contenido digital propuesto. El 100% de los propietarios consideró estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” que los reels, videos y testimonios contribuyen directamente a la imagen y posicionamiento de su empresa, lo que confirma la relevancia del enfoque de storytelling aplicado durante el diseño de estrategias. Este resultado demuestra que el contenido no solo es percibido como atractivo, sino también como estratégico. Además, se destaca que el documento no fue interpretado como un usual ejercicio académico, sino como una herramienta real de crecimiento empresarial. El hecho de que la totalidad de los propietarios visualice beneficios concretos tales como mayor visibilidad, aumento de clientes o fortalecimiento de marca refuerza la efectividad del modelo de co-creación como mecanismo de transferencia de valor.

Gráfico 3. Disposición a la Implementación del Plan de Marketing Digital.

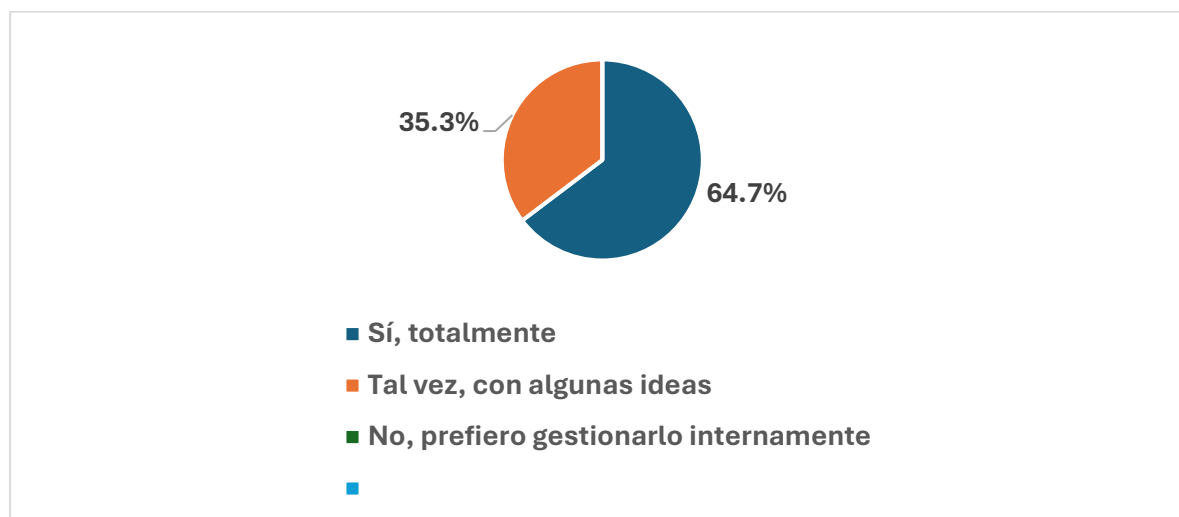


Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada de la encuesta aplicada a los propietarios de las PyMEs.

La disposición a implementar el plan constituye el indicador más directo del impacto del proceso formativo como lo muestra el gráfico 3, el 70.6% de los propietarios se manifestó “muy dispuesto” a implementar el plan, mientras que un 23.5% adicional aseguró estar “dispuesto”. En otras palabras, el 94.1% de los dueños de PyMEs expresó intención concreta de ejecución, lo cual es alto en comparación con la resistencia habitual que suelen presentar pequeñas empresas ante procesos de consultoría o asesoría externa. Esta alta disposición puede explicarse por varios factores identificados durante el proceso: la adecuación del plan a la capacidad operativa del negocio; el uso de herramientas comprensibles como el calendario editorial; la

claridad de los objetivos SMART; y la percepción de que el documento no fue impuesto, sino co-construido. La combinación de estos elementos redujo la percepción de riesgo y aumentó la confianza en la aplicabilidad del plan. En consecuencia, la intervención logró superar la barrera crítica de la Brecha Digital relacionada con la puesta en práctica, que comúnmente se manifiesta como temor, insuficiencia técnica o falta de autoconfianza del empresario para ejecutar estrategias digitales.

Gráfico 4: Interés en el Acompañamiento Académico Continuo.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada de la encuesta aplicada a los propietarios de las PYMEs.

La sostenibilidad del modelo se refleja en el gráfico 4. Todos los propietarios 100% expresaron interés en un apoyo académico continuo para facilitar la implementación del plan. Asimismo, el 64.7% solicitó específicamente un acompañamiento completo. Este hallazgo subraya dos características principales. Primero, demuestra que los emprendedores valoraron el proceso de co-creación y consideraron que era positivo seguir conectados con la universidad como un socio estratégico. En segundo lugar, demuestra que, aunque los planes se confirmaron como útiles y aplicables, en las etapas posteriores a la preparación de los planes, existe una necesidad latente de seguimiento, orientación y retroalimentación. El estudio indica una consideración considerable de la sostenibilidad de la intervención. Es decir, la transferencia de competencias digitales ocurre como un acompañamiento extendido de los procesos educativos, y un acompañamiento gradual por parte del plan puede ayudar a consolidar el aprendizaje y la resolución de dudas operativas, permitiendo que la PYME avance. El consenso para el acompañamiento de seguimiento muestra que la academia es un contribuyente no solo de material intelectual, sino de asociación para la digitalización del negocio.

Cuestión 1. Paradoja de la Inclusión: *¿Cómo debería el marketing público gestionar la credibilidad digital sin profundizar la brecha digital?*

En la era de la disrupción digital, el marketing público debe ser transparente cuando se trata de utilizar métodos digitales. Por otro lado, también enfrenta el desafío de no alienar a los actores con menor destreza digital. Así lo indica el estudio de caso: la credibilidad digital no solo es una función del número de plataformas que los individuos utilizan, sino también de cuán bien pueden utilizar, adaptar y operar estas herramientas de manera coherente según los recursos territoriales o locales. En consecuencia, el marketing público debe formular estrategias que fortalezcan la confianza y minimicen las barreras tecnológicas de entrada que excluyen a sectores con menor alfabetización digital. Este caso también evidencia que la inclusión mejorará si la digitalización va de la mano de procesos educativos para que los usuarios aprendan a entender, diseñar y evaluar sus comportamientos. Así, la transparencia digital se convierte en más que una condición abstracta; es en realidad una habilidad aprendida que las organizaciones utilizan para alejarse de las cargas tecnológicas y cuidarse a sí mismas.

Las estructuras de aprendizaje, las herramientas de planificación y las metodologías sirven para democratizar la participación en los escenarios digitales. Por lo tanto, la discusión debería centrarse en cómo el marketing público podría formular políticas comunicativas que combinen a los diversos actores sociales sin aumentar las desigualdades ya existentes. Una vez que los gobiernos y las instituciones públicas se involucren en la apropiación digital, el sentido de exclusión social se minimiza y la confianza pública en las instituciones aumenta. La clave será encontrar un equilibrio entre la transparencia, por un lado, y los modelos de apoyo que posibiliten que todos los sectores participen plenamente en el ciberespacio.

Cuestión 2. Modelo de Co-Creación: *¿Por qué la intervención académica logra un 94,1% de disposición a la implementación, superando la resistencia típica a la consultoría externa?*

El modelo de co-creación empleado en este caso genera un ambiente de confianza, a diferencia de la consultoría tradicional. Los propietarios de las PYMES sienten que su realidad es escuchada y respetada, ya que el plan se basa en su identidad, contexto y capacidades. Es decir, un proceso participativo como este lleva a una identificación emocional e intelectual con el documento final, y, en consecuencia, a una positiva disposición para cumplirlo. La percepción de propiedad del plan es clave para reducir la resistencia.

En contraste con la consultoría convencional, donde las propuestas tienden a ser externas y difíciles de poner en práctica, el modelo académico coloca al propietario en el centro del proceso. Los estudiantes trabajan junto al negocio y verifican los datos directamente con él. Sus planes varían según sus posibilidades operativas. Esto permite que el plan sea concebido no como una receta preexistente para usar, sino más bien como una adaptación de la herramienta al contexto del emprendedor para que pueda ser implementado de inmediato.

Los propietarios no están luchando contra la digitalización solos; también tienen una guía que describe el porqué y el cómo de cada acción propuesta. El concepto clave, la relación pedagógica, el aprendizaje, en lugar de entregar un resultado final, es muy importante si los propietarios han de aceptar la solución propuesta como viable, comprensible y útil, lo que también explica la gran medida de aceptación.

Cuestión 3. Sostenibilidad de la propuesta: *Si el 100% de los propietarios requiere apoyo continuo, ¿qué propuesta de mentoría académica permite sostener la Transferencia de Competencias Digitales?*

Una vez entregado el plan de Marketing Digital, el apoyo para la sostenibilidad de la transferencia de habilidades digitales no termina con el entregable. Los empresarios son conscientes de que la planificación es clave, pero requieren apoyo constante para implementar sus estrategias, reaccionar a los cambios en el mercado digital y abordar preocupaciones técnicas y operativas.

Se necesita entender que este aprendizaje es progresivo y no una intervención única. La sostenibilidad depende del apoyo constante y de la formalización de la colaboración universidad-PYME. Un modelo potencial es integrar el mentoring en los cursos universitarios para incorporar a estudiantes de nivel avanzado directamente en la implementación. Este plan no solo permitiría a la universidad conectarse activamente con la comunidad, sino también mejorar la formación práctica de los estudiantes. Este seguimiento continuo también permite a los emprendedores profundizar y consolidar sus habilidades y ganar una mayor autonomía digital con el tiempo.

Cabe recalcar que vale la pena contemplar un programa de extensión universitaria que institucionalice este tipo de intervención. Una estrategia establecida proporcionaría a los nuevos estudiantes la oportunidad de continuar con los proyectos de temporadas anteriores para asegurar que las PYMEs no se queden atrás después de que termine el período de enseñanza. La sostenibilidad se logra si la mentoría se convierte en una política institucional y no en un evento único, de modo que las PYMEs puedan pasar de la formación inicial a una madurez digital estable y autosuficiente.

Cuestión 4. Aplicación Estratégica: *¿Puede un enfoque de planificación estratégica, como el aplicado a las PyMEs, mejorar el Marketing de la Gobernanza Local?*

Los resultados sugieren que la planificación estratégica facilita la organización, clarificación y comunicación digital coherente. Al incluir enfoques similares (incluyendo diagnósticos estructurados, objetivos medibles y cronogramas claros), los gobiernos locales pueden estar mejor posicionados para informar tanto sobre el progreso como sobre los servicios y las acciones que están tomando. Y no solo la planificación gestiona estructuralmente la información, sino que también hace que la comunicación sea más transparente: se puede asegurar de que cualquier acción de comunicación que se tome, producirá una estrategia bien definida y verificable. Varios gobiernos locales trabajan en entornos de alta desconfianza donde los ciudadanos simplemente no pueden confiar, lo que puede llevar a una administración menos eficiente; por lo tanto, aplicar herramientas estructuradas también puede mejorar la percepción de cuán eficientes son las autoridades locales a los ojos del público. La transparencia no es solo la forma en que se presenta la información, sino también publicar bien la información cuando se presenta de manera sistemática, inteligible y coherente.

Aunado, la experiencia de las pymes demuestra que la claridad metodológica apoya la comprensión y el compromiso del público. Agrega un calendario de contenido, objetivos claros y métricas a las que los gobiernos locales y los municipios puedan acceder; un proceso de construcción de relaciones más cercano que ayudaría a que los ciudadanos sean confiables. Estos principios de orden, coherencia y monitoreo son esencialmente el lenguaje del marketing digital empresarial, pero también se pueden traspasar fácilmente a la gobernanza local: la comunicación efectiva es vital para la participación pública democrática.

4. Conclusiones

Este caso de estudio que contempla 17 pymes de turismo y servicios mostró que la co-creación universitaria es un medio efectivo para superar la brecha digital y fomentar el uso de la planificación estratégica en negocios con recursos limitados. El análisis combinado de diagnóstico, cooperación y validación práctica con los propietarios dio como resultado que planes de marketing digital fueran vistos como aplicables, relevantes y representativos de la identidad del negocio. La disposición del 94% a seguir la propuesta contempla que al involucrar al empresario desde el principio, el plan genera confianza y la aceptación de este como una herramienta de gestión real es alcanzable. El éxito de la intervención se basa no solo en el proceso de entrega de la propuesta de marketing digital, sino también en la implementación de competencias estratégicas que mejoran la autonomía futura de las pymes.

Durante este proceso la aplicabilidad del análisis FODA, objetivos SMART y un calendario de contenido muestra que las empresas pueden utilizar una organización estructurada de la comunicación digital, la toma de decisiones informadas y el seguimiento del rendimiento de la empresa. Por lo tanto, la demanda unánime de más asistencia muestra que la madurez digital necesita ser introducida gradualmente, ya que las instituciones de educación superior deben asumir la responsabilidad. Cabe recalcar la importancia de los sistemas de mentoría académica continua para la sostenibilidad de las competencias aprendidas. Como se demostró anteriormente en este estudio de caso, este modelo tiene repercusiones de gran alcance para el Marketing Público y No Lucrativo.

Ejercicios como este pueden aplicarse a acciones a nivel de gobierno local y organizaciones comunitarias, así como a organizaciones públicas y aquellas influenciadas por la credibilidad, la transparencia y la participación ciudadana. A través del modelo de diagnóstico, co-creación, estructura y monitoreo, puede convertirse en una referencia para mejoras en la comunicación institucional en localidades vulnerables para reforzar el papel de la universidad en los esfuerzos de desarrollo local. Este estudio de caso presenta no solo resultados académicos en la educación de los estudiantes, sino que también muestra cómo la educación superior puede llevar a cabo cambios sostenibles y socialmente relevantes en el ecosistema productivo de una región.

5. Enseñanzas del Caso

Primeramente, la experiencia demuestra que la co-creación entre estudiantes universitarios y pequeñas empresas es un método útil para desarrollar soluciones que sean apropiadas y situadas dentro de sus contextos, especialmente donde la Brecha Digital inhibe la competitividad. El proceso sugiere que cuando las estrategias de marketing digital se desarrollan a partir de un diagnóstico situado: reflejando una identidad corporativa y acordando cada decisión estratégica con el propietario, la adopción se vuelve más probable y se refuerza la confianza en los enfoques digitales.

Segundo, para las PYMES la aplicación de herramientas como el análisis FODA, los objetivos SMART y los calendarios de contenido son elementos para la gestión que pueden movilizarse más allá de la clase o la intervención universitaria. Esto indica que parte del rol de la universidad va más allá de la formación técnica, es construir capacidades estratégicas para promover la autonomía y profesionalización de los actores locales. Cuando la enseñanza es práctica, relevante para resolver problemas del mundo real, el aprendizaje significativo para los estudiantes y los empresarios interesados puede materializarse.

Y tercero, este ejercicio demuestra que los modelos de intervención académica se convierten en prácticas de alto valor para el Marketing Público y Sin Fines de Lucro. La transferencia de la planificación estratégica no solo beneficia a las empresas participantes, sino que también proporciona un enfoque a los gobiernos locales, organizaciones comunitarias, organizaciones públicas que podrían replicarse para mejorar su comunicación digital. El aprendizaje principal consiste en que la digitalización exitosa no depende solo de la tecnología, sino de la capacidad de planificar, estructurar y medir. En esto, la universidad se convierte en un instrumento central para involucrarse en la gobernanza territorial conectando el conocimiento académico con los requisitos reales de la sociedad.

6. Bibliografía

- Álvarez-Herranz, A., & Valencia-Martínez, L. (2021). *University–Community Partnerships and Local Development*. *Journal of Community Development*.
<https://doi.org/10.1080/15575330.2020.1842734>
- Barba-Sánchez, V., Martínez-Ruiz, M. P., & Jiménez-Zarco, A. (2022). Digital transformation of SMEs and its impact on marketing performance. *Sustainability*, 14(2), Article 1050.
<https://doi.org/10.3390/su14020588>
- Cassaro, E., Ararat-Herrera, J. A., López-Cadavid, D. A., & Camacho-Vargas, A. (2024). The influence of digital transformation and implementation barriers on innovation in Brazilian micro, small, and medium enterprises. *Small Business International Review*, 8(2), 660.
<https://doi.org/10.26784/sbir.v8i2.660>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Demanda y brechas de talento digital en Costa Rica*. Inter-American Development Bank. <https://goo.su/ltOBQhG>
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2023). *Social Marketing: Behavior Change for Good* (7ª ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071851647> [Sage College Publishing+1](https://doi.org/10.4135/9781071851647)
- Martínez-Villavicencio, J., Pérez-Orozco, A., & Montoya, I. (2021). Adopción y utilización de aplicaciones de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica: Un análisis cualitativo. *Revista Nacional de Administración*, 12 (3), 1-20 <https://n9.cl/kgzp7>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2018). Analytics and Interactive Marketing in the Big Data Era. *Journal of Interactive Marketing*, 41, 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.12.001>
- Navío Marco, J., Villaseca, D., Lorente, J., Vizcaíno, J., & Palacios, J. (2021). *Economía Digital en la Unión Europea: Apoyando a las pymes*. UNED. <https://goo.su/gAe171E>
- Orozco, J., & Sáenz, F. (2022). *La segunda brecha digital: habilidades versus acceso*. Documento de análisis, CLACSO. Recuperado de <https://goo.su/Q9wFB>

- Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J., & López-Cadavid, D. (2024). Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 84. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>
- Rojas-Segura, J., Martínez-Villavicencio, J., & Faith-Vargas, M. (2024). Digital transformation and business model in SMEs: a bibliometric analysis. En *Proceedings of the 4th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2024.1.1.280>
- Gaviria, H., et al. (2023). Estrategias de mercadeo digital para empresas de turismo sostenible y fomento de la participación del consumidor en Costa Rica. *Revista de Turismo Sostenible*. Recuperado de <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/11709>
- OECD (2023). Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica. <https://goo.su/QJiC>