
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL PERÍODO 2023-2025: ESTUDIO DE CASO GRUPO LA ROCA

Vladimir Murillo Navarro

Licenciado en Administración de Empresas. Asesor del Viceministerio Administrativo y Gestión Estratégica del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, San José, Costa Rica

vmurillo2@hotmail.com

Resumen

Este estudio analiza la gestión administrativa del Grupo La Roca con el fin de identificar las brechas que afectan su competitividad y proponer mecanismos de mejora acordes con las demandas actuales del sector turístico de La Fortuna, San Carlos. El objetivo fue evaluar de manera integral los procesos administrativos, operativos, financieros, comerciales, de talento humano, innovación y sostenibilidad, y determinar acciones estratégicas que fortalezcan el desempeño organizacional. La investigación empleó un enfoque mixto mediante entrevistas a gerencias y mandos medios, encuestas a colaboradores y clientes, análisis documental de manuales y políticas internas, y una guía de observación aplicada en hotel, restaurante, tours y transporte. Esta triangulación permitió contrastar percepciones, validar evidencia y comprender el funcionamiento real de la empresa. Los resultados muestran una organización con cultura sólida, orientación al servicio, reputación positiva y estabilidad financiera, acompañadas de clientes altamente satisfechos y fidelizados. Sin embargo, también se evidencian debilidades en digitalización, estandarización de procesos, profesionalización del talento humano, integración interdepartamental y gestión de la innovación. Asimismo, se detecta dependencia de plataformas externas, limitaciones en métricas de gestión y oportunidades para fortalecer la sostenibilidad ambiental y social. Se concluye que el Grupo La Roca posee bases favorables para competir, pero requiere evolucionar hacia un modelo de gestión más moderno, integrado y basado en datos, apoyado en digitalización, talento humano, sostenibilidad e innovación para consolidar su competitividad en el periodo 2026–2030.

Palabras clave: Gestión administrativa, competitividad, turismo sostenible, digitalización, innovación, talento humano.

Recibido: 3 de noviembre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025



ADMINISTRATIVE MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING COMPETITIVENESS IN THE 2023–2025 PERIOD: A CASE STUDY OF GRUPO LA ROCA

Abstract

This study analyzes the administrative management of Grupo La Roca in order to identify the gaps that affect its competitiveness and propose improvement mechanisms aligned with the current demands of the tourism sector in La Fortuna, San Carlos. The objective was to comprehensively evaluate the administrative, operational, financial, commercial, human talent, innovation, and sustainability processes, and to determine strategic actions that strengthen organizational performance. The research employed a mixed-methods approach using interviews with management and mid-level leaders, surveys of employees and customers, documentary analysis of manuals and internal policies, and an observation guide applied across the hotel, restaurant, tours, and transportation areas. This triangulation allowed for contrasting perceptions, validating evidence, and understanding the company's real operational dynamics. The results reveal an organization with a solid culture, strong service orientation, positive reputation, and financial stability, accompanied by highly satisfied and loyal customers. However, weaknesses were also identified in digitalization, process standardization, professionalization of human talent, interdepartmental integration, and innovation management. Additionally, the study identified dependence on external platforms, limitations in management metrics, and opportunities to strengthen environmental and social sustainability. The study concludes that Grupo La Roca has favorable foundations to compete but must evolve toward a more modern, integrated, and data-driven management model, supported by digitalization, human talent, sustainability, and innovation in order to consolidate its competitiveness for the 2026–2030 period.

Keywords: Administrative management, competitiveness, sustainable tourism, digitalization, : innovation, human talent.

Received: November 3, 2025

Accepted: November 24, 2025

Introducción

La gestión administrativa es un elemento central para fortalecer la competitividad de las empresas turísticas en entornos dinámicos y altamente presionados por la digitalización, la sostenibilidad y la evolución del comportamiento del cliente. Diversos autores señalan que la competitividad depende de la capacidad organizacional para integrar procesos eficientes, talento humano calificado y estrategias de innovación alineadas al entorno. (Porter, 1991 y Barney, 2001). En Costa Rica, investigaciones recientes han destacado la necesidad de modernizar la gestión operativa y administrativa en pequeñas y medianas empresas turísticas para responder a mercados globales exigentes, ICT (2023); MIDEPLAN (2022). Sin embargo, la literatura evidencia una brecha: existen pocos estudios que analicen de forma integral la gestión administrativa de empresas familiares de turismo en destinos consolidados como La Fortuna, lo cual limita la comprensión de sus desafíos reales y las acciones requeridas para fortalecer su competitividad.

La competitividad turística depende en gran medida del valor percibido y la capacidad de las organizaciones para diferenciarse mediante estrategias orientadas al cliente. (Kotler & Keller, 2016).

El Grupo La Roca, con operación en hotel, restaurante, tours y transporte, enfrenta retos

derivados de procesos administrativos poco estandarizados, dependencia tecnológica limitada, integración interdepartamental insuficiente y una creciente necesidad de profesionalizar el talento humano. El problema específico que se aborda es la falta de un modelo administrativo integral que permita mejorar la eficiencia, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad del grupo frente a la demanda turística 2023–2025.

La gestión estratégica en empresas de hospitalidad exige estructuras administrativas sólidas y alineación entre procesos internos y mercado. (Evans, Stonehouse & Campbell, 2012).

El objetivo general es analizar la gestión administrativa del Grupo La Roca para identificar brechas y proponer acciones de mejora que fortalezcan su competitividad. Los objetivos específicos son: evaluar los procesos administrativos, operativos, financieros y comerciales; identificar percepciones de colaboradores y clientes; analizar la gestión del talento humano, innovación y sostenibilidad; y proponer estrategias concretas de mejoramiento para el periodo 2026–2030.

Las empresas turísticas familiares requieren estudios específicos debido a sus dinámicas internas particulares y su rol en los destinos consolidados. (Carlsen & Getz, 2006).

Se realizó una revisión crítica de literatura sobre gestión administrativa, competitividad e innovación en turismo, comprobando la ausencia de estudios aplicados en empresas familiares del sector. Aunque existen diversas metodologías para abordar diagnósticos organizacionales, se seleccionó un enfoque mixto por su capacidad para triangular evidencia cualitativa y cuantitativa y ofrecer una comprensión más profunda del funcionamiento real del Grupo La Roca.

Metodología

El enfoque mixto permite integrar evidencia cuantitativa y cualitativa para obtener una comprensión completa del fenómeno estudiado. (Creswell & Creswell, 2018).

La metodología definida para este estudio establece el camino para analizar la gestión administrativa del Grupo La Roca y responder al problema planteado. La investigación se enmarca en la línea de gestión organizacional y competitividad empresarial, y adopta un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión amplia y validada del funcionamiento de la empresa.

Tipo de investigación

El estudio es de carácter descriptivo, analítico y aplicado. Es descriptivo porque documenta el estado actual de los procesos administrativos; analítico porque identifica relaciones entre prácticas internas y

competitividad; y aplicado porque genera un plan de mejora para una empresa específica. El enfoque mixto permite combinar datos numéricos con percepciones cualitativas para fortalecer la validez del análisis.

Diseño metodológico general

El proceso se desarrolló en cuatro fases:

- a) Recolección de información documental y normativa;
- b) Levantamiento de información primaria mediante entrevistas, encuestas y observación;
- c) Análisis y triangulación de datos; y
- d) Integración de resultados en un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- a) Análisis documental: revisión de manuales, políticas, organigramas, bitácoras, reportes financieros y registros operativos. Se clasificaron por área (administrativa, financiera, operativa, comercial, talento humano, sostenibilidad).
- b) Entrevistas semiestructuradas: aplicadas a Gerencia General, Dirección General, Gerencia Administrativa, Encargado de Operaciones, Encargado de Reservaciones y mandos medios. Las entrevistas se desarrollaron con guías de 15 a 25 preguntas por área, transcritas para análisis temático.

c) Encuestas estructuradas: aplicadas a colaboradores (escala Likert 1–5, 28 ítems) y clientes (35 ítems sobre servicio, calidad, instalaciones, comunicación y satisfacción general). Las encuestas se aplicaron de forma digital.

d) Guía de observación directa: aplicada en hotel, restaurante, tours y transporte. Se utilizaron listas de verificación de limpieza, seguridad, atención, procesos operativos y cumplimiento de estándares. La observación incluyó verificación de procedimientos.

3. Materiales y recursos utilizados

Se emplearon formularios digitales, hojas de trabajo Excel para clasificación de datos, análisis cualitativo. Todo el material documental fue organizado en carpetas temáticas según área funcional del Grupo La Roca.

Procedimientos de análisis

a) Análisis cuantitativo: se realizó estadística descriptiva (promedios, desviaciones estándar, porcentajes) para las encuestas de clientes y colaboradores. Los resultados se organizaron por dimensiones (servicio, satisfacción, comunicación, clima laboral, eficiencia operativa).

b) Análisis cualitativo: las entrevistas se analizaron mediante codificación abierta,

categorización y comparación temática. Se elaboraron matrices de convergencia entre gerencias, mandos medios y personal operativo.

c) Triangulación: se cruzaron datos de entrevistas, encuestas, observación y documentos para validar patrones y detectar brechas consistentes entre diferentes actores y fuentes. La triangulación fortalece la validez del análisis al contrastar hallazgos provenientes de diversas técnicas de recolección de datos. Flick. (2014).

d) Integración diagnóstica: los hallazgos se consolidaron en siete áreas: administración, finanzas, operaciones, comercial, talento humano, innovación y sostenibilidad.

Justificación del enfoque metodológico

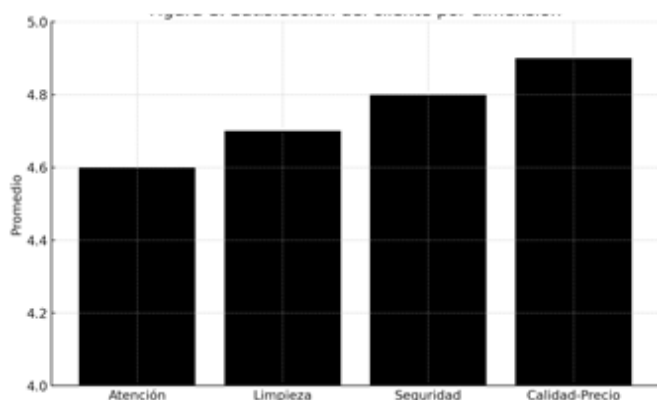
Aunque existen metodologías basadas solo en análisis financiero o estudios de satisfacción, estas no permiten comprender la estructura administrativa y su impacto en la competitividad. El enfoque mixto proporciona una visión más robusta, permite evidenciar brechas ocultas en procesos y combina información técnica, operativa y perceptual, lo cual es indispensable para formular un plan de mejoramiento realista.

Resultados y discusión

La digitalización y el uso de herramientas tecnológicas integradas son elementos fundamentales para la competitividad en destinos turísticos inteligentes. (Buhalis & Amaranggana, 2015).

Los resultados cuantitativos muestran niveles elevados de satisfacción del cliente, con promedios entre 4.6 y 4.9 en las dimensiones de atención, limpieza, seguridad y relación calidad-precio (véase Figura 1). Este desempeño es consistente con la literatura que posiciona la calidad del servicio como un determinante clave de la competitividad turística. (Porter, 1991 y ICT, 2023).

Figura 1. Satisfacción del cliente por dimensión

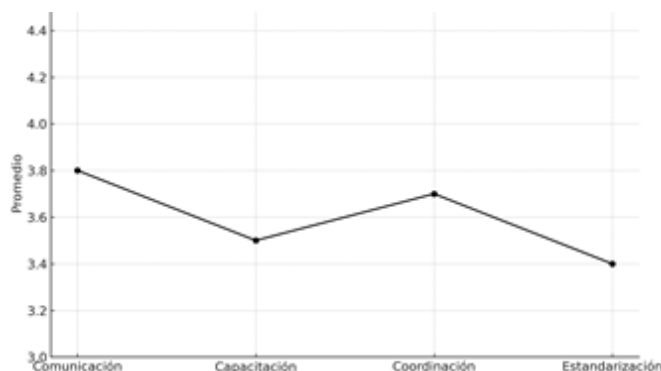


Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: La figura presenta el promedio de satisfacción reportado por los clientes en cuatro dimensiones clave del servicio: atención, limpieza, seguridad y relación calidad-precio.

La percepción del personal revela brechas en comunicación interna, capacitación, coordinación operativa y estandarización de procesos, cuyos promedios se sitúan entre 3.4 y 3.8 (véase Figura 2). Estos resultados se alinean con estudios que identifican la profesionalización del talento humano como un reto recurrente en pymes turísticas familiares. (MIDEPLAN, 2022 y OECD, 2018).

Figura 2. Brechas percibidas por colaboradores



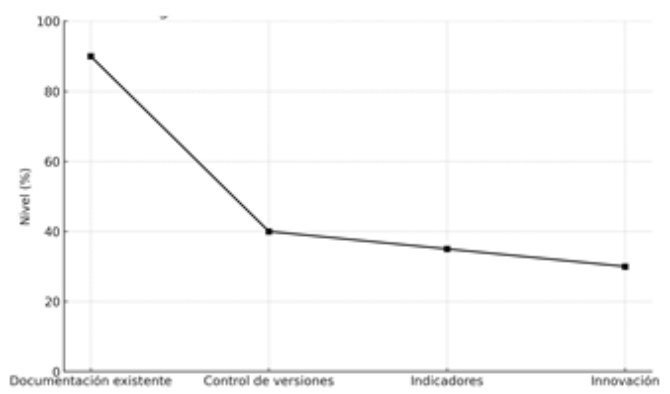
Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: La figura muestra las puntuaciones promedio otorgadas por los colaboradores a variables internas relacionadas con comunicación, capacitación, coordinación y estandarización.

El análisis documental evidencia una estructura administrativa funcional, pero con debilidades en control de versiones, ausencia de indicadores estandarizados e incorporación limitada de prácticas de innovación (véase Figura 3). Diversos estudios han demostrado

que la innovación impacta directamente en el desempeño organizacional, especialmente en pymes. (Prajogo & Sohal, 2006). Estos hallazgos confirman que, aunque existe orden operativo, la empresa carece de un sistema formal para gestionar procesos, medir desempeño y desarrollar capacidades organizacionales de manera sistemática.

Figura 3. Estado de la documentación institucional

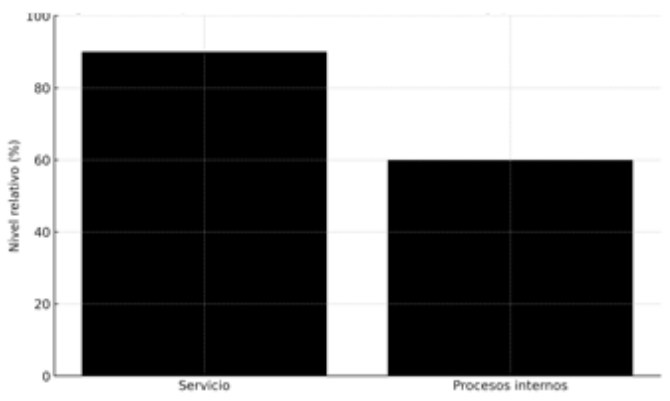


Fuente: Elaboración propia (2025).
Nota: La figura ilustra el nivel porcentual estimado de cuatro componentes del sistema documental: existencia de documentos, control de versiones, indicadores operativos e inclusión de criterios de innovación.

La observación directa muestra alta consistencia en la calidad del servicio —hotel, restaurante, tours y transporte—, mientras que las limitaciones se concentran en infraestructura menor, tiempos de espera y mantenimiento preventivo. La comparación entre calidad del servicio y madurez de

procesos internos evidencia una brecha significativa (véase Figura 4), lo cual coincide con literatura que advierte sobre la importancia de integrar procesos administrativos robustos para sostener la competitividad en el largo plazo. (Barney 2001 y UNWTO 2021).

Figura 4. Comparación entre calidad del servicio y procesos internos



Fuente: Elaboración propia (2025).
Nota: La figura compara la puntuación relativa de la calidad del servicio percibida por los clientes con el nivel de madurez de los procesos internos evaluado mediante análisis documental y entrevistas.

Conclusiones

El fortalecimiento de capacidades dinámicas es clave para sostener ventajas competitivas en entornos cambiantes. (Teece, 2007). El análisis realizado permitió formular una propuesta de mejoramiento integral que responde directamente a las brechas identificadas en la gestión administrativa del

Grupo La Roca. Los resultados muestran que la competitividad de la organización depende de avanzar hacia procesos más estandarizados, una mayor integración tecnológica y una gestión del talento humano más estructurada. En este contexto, las estrategias planteadas —formulación del Plan Estratégico Integral, adopción de sistemas ERP y CRM, actualización de manuales, fortalecimiento de la capacitación, creación de estructuras formales de innovación, sostenibilidad y modernización de la gestión comercial— constituyen un marco coherente y factible para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones. La sostenibilidad es un componente esencial de la propuesta de valor en empresas turísticas contemporáneas. (Fennell, 2020)

Estas acciones se sustentan en la evidencia recopilada y se alinean con las tendencias contemporáneas del sector turístico, lo que confirma la pertinencia del plan propuesto. Los recursos internos y su adecuada gestión constituyen la base para una ventaja competitiva sostenible. (Barney, 1991). En conjunto, las conclusiones indican que la implementación progresiva de estas estrategias permitirá al Grupo La Roca transitar hacia un modelo de gestión más moderno, integrado y orientado a datos, favoreciendo su competitividad y sostenibilidad en el horizonte 2026–2030.

El estudio desarrollado aporta un análisis integral de la gestión administrativa en una empresa turística familiar, un campo poco documentado en la literatura nacional pese a su relevancia en la estructura económica del país.

La propuesta de mejoramiento presentada no solo constituye una hoja de ruta para el Grupo La Roca, sino que también ofrece un marco aplicable a otras organizaciones del sector que enfrentan desafíos similares en digitalización, estandarización y desarrollo del talento humano. La combinación de evidencia empírica, diagnóstico estructurado y estrategias factibles convierten este trabajo en un insumo pertinente para la toma de decisiones y para futuras investigaciones sobre competitividad en el sector turismo.

Con ello, se reafirma la importancia de vincular el análisis académico con necesidades reales de gestión, especialmente en entornos donde la sostenibilidad y la innovación se consolidan como ejes estratégicos para el crecimiento empresarial.

Referencias bibliográficas

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377–389). Springer.
- Carlsen, J., & Getz, D. (2006). Strategic planning for family business: A tourism perspective. *Journal of Travel Research*, 45(2), 213–226.
<https://doi.org/10.1177/0047287506291596>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism* (2nd ed.). Routledge.
- Fennell, D. (2020). *Ecotourism* (5th ed.). Routledge.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Instituto Costarricense de Turismo. (2023). *Informe anual de turismo 2023*. ICT.
<https://www.ict.go.cr>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- MIDEPLAN. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2022–2026*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
<https://www.mideplan.go.cr>
- OECD. (2018). *Tourism Trends and Policies 2018*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
<https://doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between innovation and business performance: A study of small and medium-sized enterprises. *Technovation*, 26(5–6), 539–548.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management*

Journal, 28(13), 1319–1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>

UNWTO. (2021). Tourism and COVID-19:
Recovery strategies and lessons learned.
World Tourism Organization.
<https://www.unwto.org>