



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Mora Esquivel, Ronald; Rodríguez Barquero, Rony; Víquez Paniagua, Ana Gabriela  
Dinámica exportadora en mipymes manufactureras y  
de servicio: Un estudio exploratorio de determinantes  
Pensamiento & Gestión, núm. 44, 2018, Enero-Junio, pp. 261-287  
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.44.10307>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64659524011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Dinámica exportadora en mipymes manufactureras y de servicio: Un estudio exploratorio de determinantes

---

Export dynamics in manufacturing and service  
MSMEs: An exploratory study of determinants

Ronald Mora Esquivel

*rmora@itcr.ac.cr*

Bachiller en Economía por la Universidad de Costa Rica, magíster en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. Profesor investigador del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas.

Rony Rodríguez Barquero

*rrodriguez@itcr.ac.cr*

Administrador de Empresas por el Tecnológico de Costa Rica, magíster en Administración de Empresas con énfasis en finanzas por el mismo Instituto y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. Profesor investigador del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas.

Ana Gabriela Víquez Paniagua

*aviquez@itcr.ac.cr*

Licenciada en Banca y Finanzas por el Tecnológico de Costa Rica y magíster en Administración de Proyectos por la Universidad para la Cooperación Internacional. Profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas.

pensamiento y gestión, N° 44

ISSN 1657-6276 (impreso)

ISSN 2145-941X (on line)

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10307>

## Resumen

El objetivo del presente estudio es explorar posibles vínculos directos e indirectos de variables propias de la gestión y del contexto de Mipymes manufactureras y de servicios que podrían incidir en la continuidad de su actividad exportadora. Se recurrió a un diseño cualitativo, procesando datos verbales provenientes de nueve entrevistas a exportadores, mediante el software NVIVO 10.0. Los resultados del estudio destacan el papel que desempeñan la experiencia y el aprendizaje de la alta dirección de las Mipymes en la continuidad exportadora, pudiendo esta incidir en otras variables intermedias. Asimismo, se reconoce el papel del compromiso y el involucramiento de la alta dirección de la Mipyme como posible alineador de otras actividades y procesos que impulsen la actividad exportadora.

**Palabras clave:** *continuidad exportadora, determinantes, Mipymes, compromiso exportador.*



## Abstract

The aim of the study is to explore possible direct and indirect linkages of managerial and external variables that could affect the continuity of export activity in manufacturing and services in micro and SMEs. A qualitative design was used, the verbal data of 9 interviews were processed in NVIVO 10.0 software and evaluated under a thematic analysis. The results of the study highlight the role played by the experience and learning of micro and SMEs managers in the continuity of exports, which may affect other intermediate variables. It also recognizes the role of the commitment and involvement of micro and SMES managers as a possible aligner of other activities and processes that boost export activity.

**Keywords:** export continuity, determinants, thematic analysis, export commitment.

## 1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización involucra un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Luostarinen, 1988). Establecer este vínculo surge de una decisión que tiene relevancia estratégica, en especial en pymes, no solo en lo relativo al momento en que resulte conveniente acometer esta decisión, sino también porque ofrece oportunidades para su crecimiento (Autio, Sapienza y Almeida, 2000). La exportación es la vía más común de entrada en los mercados internacionales, en particular para pymes, atribuido principalmente por su menor implicación de recursos, menor riesgo y costos, en comparación con otros modos de internacionalización (Leonidou, Katsikeas y Coudounaris, 2010), es decir, empresa conjunta (*joint venture*), contrato de gerencia, fusiones y adquisiciones, *greenfield*, inversión extranjera directa, entre otros.

A partir de la década de 1980, se incrementó el interés por el estudio del comportamiento exportador de las empresas considerando factores propios de la gestión, organizativos y del entorno empresarial. La literatura ha identificado posibles inductores asociados al patrón regular o discontinuo (esporádico) que muestran las pymes exportadoras (Katsikeas, 1996; Bell, McNaughton y Young, 2001; Samiee y Walters, 2002). A pesar de la evidencia empírica lograda, se reconoce el aporte de conocimiento a la temática del compromiso y del desarrollo de las exportaciones, en especial, las condiciones que inciden en mantener o abandonar esta actividad es una tarea aún pendiente (Leonidou, Katsikeas y Coudounaris, 2010).

Zahra, Ireland y Hitt (2000) apuntan que una combinación de factores institucionales (regulaciones, por ejemplo), factores industriales (en especial la competencia) y factores organizacionales son impulsores de la actividad exportadora. Por otra parte, el área de negocios internacionales ha mostrado una revaluación y cuestionamiento de las metodologías para su abordaje y despertado un interés por el uso de métodos cualitativos y de alternativas epistemológicas (Nummela y Welch, 2006).

Por todo lo anterior, el objetivo de este estudio es explorar posibles vínculos directos e indirectos de variables propias de la gestión y del contexto de Mipymes manufactureras y de servicios que podrían incidir en la continuidad de su actividad exportadora. Para ello, se utilizó un diseño de investigación cualitativa que procesó los datos verbales de 9 encargados de la actividad exportadora (propietarios/gerentes) de Mipymes con diferente patrón de desarrollo exportador (5 continua, 2 en forma cíclica y 2 que abandonaron la actividad exportadora) mediante el software NVivo 10. Se identificaron los contenidos de las expresiones verbales vertidas por los entrevistados y se agruparon estos datos según siete subdimensiones, previamente identificadas en la literatura. Se espera que los resultados permitan explorar dimensiones de variables que sugieran áreas de análisis para la toma de decisiones al interno de la empresa y en otros actores que puedan apoyar la continuidad exportadora de las Mipymes.

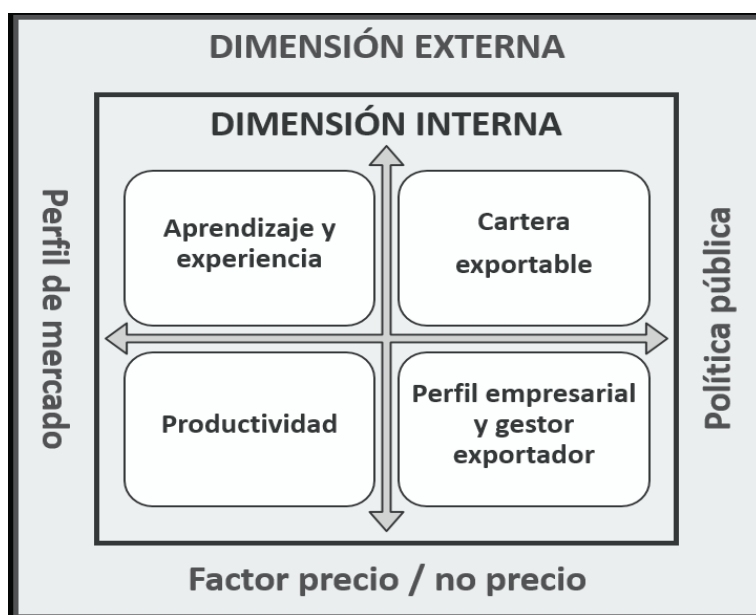
El artículo se ha dividido en cuatro secciones. La primera presenta los principales inductores de continuidad exportadora destacados en la literatura, los cuales se agruparon en siete subdimensiones, dentro de dos niveles de análisis de la empresa: interno y externo. La segunda sección detalla el diseño metodológico cualitativo utilizado, describiendo los casos de estudio y los procedimientos utilizados para el análisis de datos verbales. La tercera sección resume los principales hallazgos del estudio. La última sección contiene las conclusiones y futuras líneas de investigación propuestas.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

En la actualidad, la globalización, la dinamización de la economía y la competitividad hacen que las empresas deban buscar diferentes caminos, con el fin de sobrevivir y ser exitosas, uno de estos caminos es la internacionalización. Los objetivos de internacionalizar una empresa son apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente (Canals, 1994).

La literatura ha identificado posibles determinantes del patrón exportador en mipymes (Katsikeas, 1996; Roberts y Tybout, 1997; Bell, McNaughton y Young, 2001; Samiee y Walters, 2002; Volpe-Martincus y

Carballo, 2008). Conviene subrayar que, en este proceso del desarrollo exportador, los inductores resultan ser diversos y reflejan un carácter multidimensional (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006). Tomando como referencia literatura previa, es posible identificar determinantes que podrían agruparse en subdimensiones que, a su vez, se podrían congregarse en dos grandes dimensiones: 1) la dimensión externa, con inductores que hacen referencia a variables del contexto de la mipyme; y 2) y la dimensión interna, que reseña posibles variables explicativas referentes a características organizativas o al perfil emprendedor o del gestor exportador de la mipyme. La figura 1 presenta una clasificación propia de inductores en siete subdimensiones, distribuidos en esos dos niveles o dimensiones señaladas como referente teórico. Primero, se hará referencia a aquellas que hacen mención del dominio de la gestión interna de las empresas.



Fuente: Elaboración propia según Ruzzier et al. (2006).

**Figura 1.** Multidimensionalidad de inductores de la dinámica exportadora.

Una primera subdimensión engloba el reconocimiento que se hace del desarrollo exportador como un proceso de aprendizaje y acumulación de

conocimiento capaz de coadyuvar a identificar y aprovechar oportunidades en mercados externos (Brouthers, Nakos, Hadjimarcou y Brouthers, 2009). Se ha reconocido la contribución, en el desempeño exportador, de la experiencia adquirida por la empresa con los años (Ruzo, Losada, Navarro y Díez, 2011), del vínculo de las experiencias previas para la futura toma de decisiones de negocios internacionales y de la experiencia y el aprendizaje en mejorar o conformar capacidades internas y gerenciales específicas requeridas para un mejor desempeño exportador (Harris y Li, 2011; Ruzo et al., 2011).

Una segunda subdimensión, denominada cartera exportable, considera evidencias del efecto, en el flujo exportador o supervivencia exportadora, de la cobertura exportadora de la empresa según la diversidad de mercados, productos o volumen exportable (Alvarez y López, 2008; Esteve, Pallardó y Requena, 2009; Volpe-Martincus y Carballo, 2008). De acuerdo con Umaña (2012), la diversificación de mercados y productos produce un menor riesgo de salida del mercado internacional, asimismo, las empresas multiproducto tendrían mayor probabilidad de retirarse de un mercado y desarrollar uno nuevo. Por su parte, Perks (2009) menciona que el grado de complejidad de un producto o servicio sumado a la naturaleza de la relación proveedor-comprador determina el tipo de modo de entrada al mercado (más o menos complejo en recursos y en relación requerida con el cliente), así como que los productos o servicios más complejos necesitan una relación más directa y cercana con los clientes; si el producto o servicio necesita educación o personalización de sus necesidades, se requieren modos de entrada más de presencia que con intermediarios comerciales.

Una tercera subdimensión destaca la contribución de actividades orientadas a generar ganancias en productividad y reducciones en costos marginales como un mecanismo para incrementar la propensión a seguir exportando (Bernard y Jensen, 2004; Wagner, 2008; Esteve, Pallardó y Requena, 2009; Harris y Li, 2011; Baldwin y Yan, 2012). Se ha mencionado que las exportadoras que muestran un crecimiento de la facturación exportable o una expansión en destinos de sus exportaciones reflejan niveles crecientes de productividad, un mayor tamaño, una mayor capacidad de innovación, proactividad y propensión al riesgo (Putniņš, 2013).

Una última subdimensión destaca variables propias del perfil empresarial y gestor exportador que podrían condicionar su desempeño en los mercados internacionales que participan. Entre ellos, se ha evidenciado que la estructura de la propiedad estaría relacionada positivamente con la propensión a exportar (Roberts y Tybout, 1997). Por otro lado, la orientación directiva a los negocios internacionales podría ejercer un efecto condicionante en la supervivencia en los mercados internacionales (Harris y Li, 2011). De esta manera, el interés en exportar, una actitud activa de ejecutivos y entendimientos del negocio internacional estimularían la exportación (Martínez, 2007). Además, el tamaño de la planta, la edad de la planta, así como la estructura de la propiedad, están positivamente relacionados con la propensión a exportar (Roberts y Tybout, 1997).

En el ámbito externo a la empresa, algunos autores han valorado ciertas condiciones que caracterizan a los mercados atendidos que podrían afectar la continuidad de la actividad exportadora. A esta subdimensión la hemos denominado perfil de los mercados de exportación, en ella sobresale el tamaño de la economía del destino de las exportaciones, que podría ejercer un bajo efecto directo sobre la probabilidad de salida de una empresa de los mercados externos y la empresa. La heterogeneidad entre y dentro de los sectores en los que se compite (Alvarez y López, 2008), la competencia en el mercado de exportación (Putniņš, 2013) y las ventajas proporcionadas por la pertenencia a redes de negocios en el país receptor podrían incidir en la continuidad exportadora (Rock y Ahmed, 2008).

Otra subdimensión que retoma diversos factores precio y no precio ha recibido atención como posibles inductores de la continuidad exportadora. El costo de fletes podría incidir negativamente en la supervivencia en los mercados de exportación (Umaña, 2013). La presencia de costos hundidos podría ser una fuente importante de persistencia exportadora (Roberts y Tybout, 1997). Por otra parte, los menores costes comerciales se asocian con mayores tasas de entrada y salida. Una mayor intensidad en la publicidad aumenta los costos del comercio y reduce las tasas de entrada y salida. Por su parte, las persistentes fluctuaciones en tipos de cambio serían responsables de cambios en las decisiones de entrada y salida a un determinado mercado (Alvarez y López, 2008).



Finalmente, en la subdimensión políticas públicas, se recogen aportaciones del efecto de políticas o programas públicos como estímulo o inhibidor de la actividad exportadora (Esteve, Pallardó y Requena, 2009)2009. Se ha destacado que las acciones de apoyo gubernamental podrían promover las exportaciones, pudiendo ampliar el volumen de exportación existentes, mediante políticas destinadas a promover la entrada de nuevos exportadores (Roberts y Tybout, 1997). El diseño de incentivos financieros a la exportación podrían coadyuvar en el posicionamiento de empresas fuera del mercado nacional (Chaves y Segura, 2010).

En resumen, podemos decir que la agrupación de los determinantes de la exportación en las subdimensiones interna y externa revelan que las estrategias de internacionalización predominantes en la primera subdimensión acuden a identificar y aprovechar oportunidades en mercados externos, mejorar o conformar capacidades internas y gerenciales específicas requeridas para un mejor desempeño exportador, diversificar mercados y productos, utilizar modos de entrada más de presencia que con intermediarios comerciales, reducir costos marginales, expansión en destinos de sus exportaciones, orientación directiva a los negocios internacionales como los principales, mientras que en la dimensión externa los factores que generan mayor impacto se encuentran definidos, entre otros, por el tamaño de la economía del destino de las exportaciones, la heterogeneidad entre y dentro de los sectores en los que se compite, las ventajas proporcionadas por la pertenencia a redes de negocios en el país receptor, el costo de fletes, los costes comerciales, la intensidad en la publicidad, las fluctuaciones en tipos de cambio, el efecto de políticas o programas públicos, las acciones de apoyo gubernamental y el diseño de incentivos financieros a la exportación, principalmente.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

Siendo el propósito principal de este estudio explorar vínculos entre variables asociadas a la continuidad exportadora en Mipymes, se recurre a un diseño cualitativo sustentado en la importancia de conocer la opinión de exportadores en razón de sus modelos de exportación, mediante entrevistas en profundidad.

Diversas investigaciones han utilizado un diseño cualitativo con miras a explicar la *performance* exportadora, entre ellos, Losada, Navarro, Ruza y Barreiro (2006), con un estudio de los factores que influyen en el resultado exportador reflejados en literatura de *marketing* internacional, y Méndez (2015), con un análisis del comportamiento de internacionalización de pequeñas y medianas empresas exportadoras, coincidiendo con esta investigación en que existen factores internos y externos que inciden favorable o negativamente en la actividad exportadora.

#### 4. MUESTRA

Para la selección de las Mipymes exportadoras se utilizó el muestreo teórico o conceptual, por el interés en identificar las manifestaciones de la variable de interés bajo estudio (Patton, 2002). En este sentido, se combinó tamaño de la empresa (micro, pequeña y mediana empresa), sector de actividad (servicios o manufactura), antigüedad exportadora, destinos de exportación y frecuencia exportadora en los últimos cinco años. La frecuencia exportadora para la presente investigación se define mediante tres categorías: 1) que hayan exportado continuamente, es decir que la exportación haya sido constante y permanente en el tiempo, en forma discontinua (cíclica); 2) aquella que se ve interrumpida en razón de temporadas, ciclos y particularidades especiales; y 3) que hayan abandonado la actividad exportadora. Se recurrió a contactos de los investigadores en la gran área metropolitana y zonas rurales de Costa Rica, con el fin de tener acceso a personal con rango de propietario, gerencia o encargado de la actividad exportadora.

Se trató de llegar a un número de datos considerando el criterio de saturación, definido por (Bowen, 2008, pág.140) como el punto que “se alcanza cuando el investigador reúne datos hasta el punto de rendimientos decrecientes, cuando no se agrega nada nuevo”. Las características de la muestra final se presentan en la Tabla 1. Como se puede observar en la Tabla 1, cinco casos fueron empresas que exportaron continuamente en los últimos cinco años, en su mayoría manufactureras; dos de los casos se trató de empresas con una discontinuidad exportadora, ambas manufactureras y, otras dos abandonaron la actividad exportadora. En cinco de los nueve casos, las empresas exportaban a un solo mercado.

Tabla 1. Perfil de las empresas y los entrevistados

Código	Sector	Número de empleados	Antigüedad exportadora <sup>1</sup>	Frecuencia exportadora <sup>2</sup>	Mercado/s al que exporta	Puesto del entrevistado	Años en el cargo
A	Manufactura	45	20	Continuamente	CAM, NAM, EUR	Propietario y gerente general	21
B	Manufactura	100	17	Abandonó	CAR, ASI, EUR	Gerente de división exportadora	15
C	Servicios	100	7	Continuamente	NAM	Gerente general	12
D	Manufactura	50	4	Continuamente	CAM	Gerente general	26
E	Manufactura	48	12	Continuamente	NAM	Presidente	3
F	Manufactura	4	3	Cíclicamente	NAM	Propietaria y gerente general	6
G	Manufactura	55	31	Continuamente	CAM, CAR	Gerente de ventas	15
H	Servicios	77	6	Cíclicamente	CAM	Gerente de operaciones	6
I	Manufactura	45	15	Abandonó	ASI, EUR, NAM	Gerente general	20

1 En años.  
2 Grado de frecuencia en que exportó durante los últimos cinco años (2010-2014).  
ASI: Asia; CAM: Centroamérica; CAR: Caribe; EUR: Europa; NAM: Norteamérica (Estados Unidos, Canadá o ambos)  
Fuente: Elaboración propia.

5. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN  
Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se recurrió a una guía de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas que pudiesen detonar una respuesta a los objetivos descritos desde la narrativa que establecen los sujetos (Creswell, 2014). Se solicitó indicar el tipo de frecuencia exportadora de la empresa durante los últimos cinco años, en tres categorías posibles: a) exportar continuamente, b) cíclicamente, o c) haber abandonado la actividad exportadora. Posteriormente, mediante preguntas abiertas y de sondeo, se solicitó la opinión de qué tan de acuerdo o no estaba en si las variables asociadas a cada una de las sub-

dimensiones en estudio habían estado ligadas con el tipo de frecuencia exportadora indicado. Finalmente, se solicitó a cada entrevistado expresar comentarios sobre factores no mencionados durante la entrevista y que pudieran relacionarse con la frecuencia exportadora en su empresa.

Las entrevistas fueron grabadas en audio, previa autorización del informante. Su duración promedio fue de 56 minutos y se transcribieron en su totalidad. El procesamiento de los datos cualitativos se realizó mediante el software NVivo 10.0. Para el procesamiento y análisis de los datos verbales, se tomó en cuenta técnicas analíticas para la reducción o síntesis de datos verbales, sugeridas por Namey, Guest, Thairu y Johnson (2009). Entre ellas, codificación estructural, uso de frecuencias de frases o ideas, valor co-ocurrencia de códigos, uso de resumen de gráficas, entre otros. Los investigadores revisaron, conjuntamente, cada una de las entrevistas transcritas. Se identificaron textos relevantes, se codificaron y se distribuyeron en las subdimensiones afines al referente teórico (utilizadas como códigos iniciales). Seguidamente, se analizaron los textos de cada subdimensión y, en forma consensuada, se reagruparon por su afinidad temática. Se generaron frecuencias relativas de cada tema y se procedió a resumirlos en un formato gráfico. Se utilizó, como referente, el formato de presentación y síntesis recomendado por Vargas-Halabi, Mora-Esquivel y Acuña (2015).

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El proceso de análisis de los textos transcritos permitió identificar 107 citas o textos relevantes, referentes a posibles variables asociadas con la frecuencia exportadora. Este total constituyó el denominador de los porcentajes que se describirán en las diferentes subdimensiones. En lo relativo a subdimensiones del ámbito interno de la empresa, se cuantificaron 57 citas (53.3 % del total de menciones). De ellas, 17 se ubicaron, por su contenido, en la subdimensión experiencia y aprendizaje, que representó un 15.9 % del total de menciones. Como lo muestra la figura 2, el primer subtema identificado en esta subdimensión agrupó cinco expresiones verbales que, por su contenido temático, resaltan el valor que aporta la experiencia al conocimiento del mercado y a evaluar el riesgo de nuevos negocios exportadores, en mercados actuales o nuevos mercados. En ellas,

se reconoce el efecto positivo del *know-how* obtenido con el tiempo para hacer frente a futuras decisiones de negocio exportador. Los siguientes dos subtemas, provenientes de otras cinco citas, giraron en torno al enfoque hacia el cliente. El primero destaca la importancia de conocer la idiosincrasia en los mercados extranjeros para saber negociar con clientes; y el otro, la utilidad del conocimiento de clientes para generar relaciones de confianza que permitan la continuidad exportadora.

El siguiente tópico agrupó cuatro expresiones que resaltan el aporte positivo de la experiencia para lograr redes de contacto y vínculos colaborativos que faciliten trámites y la gestión exportadora en la empresa con otros actores en el proceso (clientes, proveedores, distribuidores, entre otros). El último subtema, con tres citas, hace referencia a la utilidad positiva que representa para la frecuencia exportadora la acumulación de información durante los años en el negocio exportador, que permita estar atento al entorno del mercado y aprovechar las oportunidades.

Subdimensión: Experiencia y aprendizaje (17 <sup>a</sup> 15,9% <sup>b</sup> )		
Cita representativa	Sub-Tema afín	Tema
"Hay situaciones en donde un negocio puede ser muy atractivo pero también te puede hundir y ahí es donde entran ya otros elementos la experiencia, como decían los viejitos, el tino, el poder olfatear un negocio a tiempo y darse cuenta que aunque parezca muy atractivo podría representar un mal negocio" (E)	Valorar y gestionar riesgo de negocio exportador en mercado actual o nuevo	5 <sup>a</sup> Gestión Riesgo de negocio exportador 4,7% <sup>b</sup>
"los que me compran en el exterior son empresas grandes, ... y nosotros tenemos esa confianza para venderles porque el tema del crédito que se maneja mucho en el negocio de nosotros es importante, ... nosotros tenemos que estar muy seguros a quien le vendemos entonces va a variar dependiendo del tipo de empresa ... Es muchos años de relación" (G)	La relación de confianza y capacidad de convencimiento con el cliente externo	5 <sup>a</sup> Enfoque al cliente externo 4,7% <sup>b</sup>
"La idiosincrasia es un fuerte componente a evaluar en la estrategia de entrada a un mercado, en especial, como negociar" (H)	Comprender idiosincrasia para saber negociar con clientes externos	
"yo quito todo mi departamento de ventas, me voy yo y entra un vendedor nuevo con un grupo nuevo de gente que no tengan acceso a mi información y yo creo que se queda "patinando" bastante tiempo, mientras logra hacer los contactos con la salida del producto, permisos, etc., trámites aduaneros, contratos con los transportistas, toda esa acumulación de conocimiento es bien importante" (G)	Lograr redes de contacto y vínculos colaborativos que faciliten la gestión exportadora	4 <sup>a</sup> Redes de contacto 3,7% <sup>b</sup>
"Se debe entrar formal y fuerte desde el inicio. Se debe conocer el entorno, sus características y sus falencias" (I)	Conocer el medio y aprovechar oportunidades	3 <sup>a</sup> Conocimiento del medio 2,8% <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Número de citas textuales identificadas en la subdimensión (frecuencia absoluta).  
<sup>b</sup> Frecuencia relativa de citas identificadas en esta subdimensión respecto del total de citas obtenidas de las entrevistas.

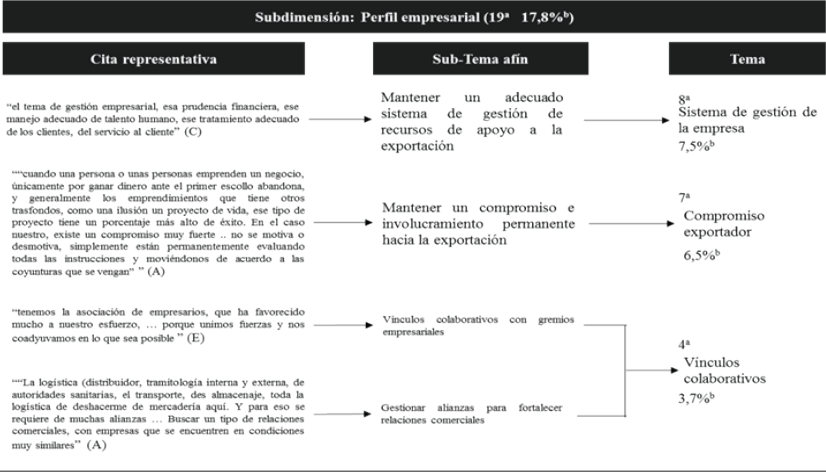
Fuente: Elaboración propia, tomando como referente el formato de Vargas-Halabí, et al. (2015).

Figura 2. Análisis de la subdimensión experiencia y aprendizaje

Lo reflejado nos lleva a reflexionar sobre el efecto positivo que tiene la subdimensión aprendizaje y experiencia en la frecuencia exportadora de las mipymes estudiadas, que fue una de las más mencionadas en el estudio.

En lo relativo a la subdimensión perfil empresarial, se identificaron diecinueve citas que representan un 17.8 % del total de menciones. En la figura 3, se puede apreciar que dos subtemas concentran la mayor cantidad de afirmaciones de los entrevistados. El primero tiene que ver con asegurar un adecuado sistema de gestión de los recursos de la empresa. Lo anterior sobresale ante el hecho de que los entrevistados mencionaron no contar con una estructura formal (departamento) dedicado a la exportación. Las áreas de atención a gestión de recursos mencionadas fueron: 1) la gestión financiera, en lo referente a garantizar la prudencia financiera y en gestión de ventas a crédito, usual en el negocio exportador; 2) el talento humano, en su formación y retención; y 3) la gestión del servicio y soporte al cliente, subrayando la importancia de su seguimiento permanente. En el segundo, el contenido afín giró alrededor de una característica necesaria en el gestor de la exportación (dueño o gerente), a saber, el involucramiento permanente y la perseverancia en la actividad exportadora. El énfasis de las citas estuvo puesto en un necesario sentido de compromiso hacia esta actividad, que dé sentido al apoyo desde el nivel más alto de la empresa hacia la operación del negocio exportador. Y el tercer tema agrupó cuatro citas subdivididas en dos subtemas. El primero reconoce la pertenencia a gremios empresariales como un medio de apoyo a la pyme exportadora; y el otro, la habilidad para establecer alianzas estratégicas que fomenten las relaciones comerciales en el exterior.

El perfil empresarial sin lugar a dudas favorece la frecuencia exportadora. Según lo indagado, es relevante reforzar algunas características que se tengan en la empresa hacia la actividad exportadora de manera que se fortalezcan variables trascendentales del perfil empresarial en favor de la exportación, y esto se ve reflejado, principalmente, en la importancia que tiene el compromiso directo con esta actividad como tema clave de permanencia de la actividad en el tiempo, así como en gestionar alianzas que favorezcan las relaciones comerciales hacia la exportación, variable que nace de gestionar recursos de apoyo que influyen en el fortalecimiento de la actividad.



<sup>a</sup> Número de citas textuales identificadas en la subdimensión (frecuencia absoluta).  
<sup>b</sup> Frecuencia relativa de citas identificadas en esta subdimensión respecto del total de citas obtenidas de las entrevistas.  
**Fuente:** Elaboración propia, tomando como referente el formato de Vargas-Halabí, et al. (2015).

**Figura 3.** Análisis de la subdimensión perfil empresarial

En lo referente a la subdimensión productividad, se registraron trece expresiones verbales (un 12.1 % de las menciones), las cuales abordaban contenidos relativos a la eficiencia en el negocio exportador (véase figura 4) y se agruparon en dos subtemas. El primero recoge expresiones verbales que se refieren a la importancia de mejorar la eficiencia de los procesos productivos de los productos y servicios exportables (ocho citas textuales que representaron un 7.5 % del total de menciones). En el otro subtema, las cinco citas ponen el acento en la relevancia de la gestión de la calidad como variable esencial, para garantizar una oferta exportable que satisfaga las exigencias de los mercados.

Siendo que la productividad es una subdimensión que tiene un efecto positivo hacia la actividad exportadora, ya que la actividad por sí sola exige eficiencia y calidad en procesos y productos para lograr la permanencia en un entorno empresarial que exige competir activamente con

miras a propiciar el mejoramiento de los producido para satisfacer los mercados por penetrar.

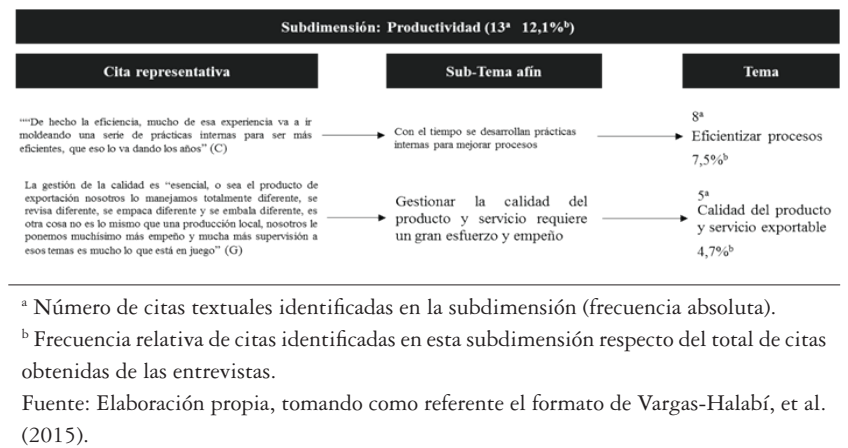


Figura 4. Análisis de la subdimensión productividad

La última subdimensión del ámbito interno de la empresa, cartera exportable, abarca ocho citas que representan un 7.5 % del total de menciones (véase figura 5). De ellas, cinco contienen una similitud temática en lo relativo a la valoración de la diversificación de mercados y productos para la continuidad exportadora. La posibilidad de diversificar puede representar un medio para amortiguar efectos de contracción de mercados de exportación, que exige, entre otros, esfuerzos de mercadeo, exploración de mercados, de ajustes de capacidad de producción y de negociación de precios.

El otro subtema agrupó 3 expresiones verbales que ponen el acento en la diferenciación de producto, para mercados más focalizados y exigentes, con un componente de valor agregado en el producto.

Se puede afirmar que la cartera exportable es, sin lugar a dudas, una subdimensión que influye positivamente en la actividad exportadora, para lograr permanecer en los mercados internacionales y fortalecer la oferta que se mantiene.



Subdimensión: Cartera exportable (8ª 7,5% <sup>b</sup> )		
Cita representativa	Sub-Tema afín	Tema
"pensamos en que no podíamos tener todos los huevos en la misma canasta, por tanto, se iban buscando nuevos mercados, y diversificar los productos ...no fue fácil porque hubo que viajar, explorar nuevos mercados, bajar precios, y hacer todo un trabajo de marketing para poder salir adelante, y esas situaciones nos fortalecieron porque hoy por hoy estamos exportando en un montón de países" (A)	Acceder a diversidad de mercados con diversidad de productos	5ª Diversificación de mercados y productos 4,7% <sup>b</sup>
Nosotros estamos para producir cantidades razonables, y crear productos diferenciados ... Querer entrar en mercados chinos, etc, no. Hay que entrar en mercados finos, con niveles de exigencia" (A)	Crear valor agregado para diferenciar producto cuando el énfasis no es cantidad	3ª Diferenciación del producto exportable 3,8% <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Número de citas textuales identificadas en la subdimensión (frecuencia absoluta).  
<sup>b</sup> Frecuencia relativa de citas identificadas en esta subdimensión respecto del total de citas obtenidas de las entrevistas.  
Fuente: Elaboración propia, tomando como referente el formato de Vargas-Halabí, et al. (2015).

Figura 5. Análisis de la subdimensión Cartera exportable

La tabla 2 resume los subtemas anteriores, relativos a la dimensión interna, con una representación relativa del total de las citas de un 53.3 %, que correspondió a esta dimensión, según la frecuencia en que fueron mencionados por los entrevistados. Véase la mención por código de empresa según lo asignado en la tabla 1 y su distribución según la categoría de frecuencia exportadora en que se ubicaron los entrevistados que aportaron estos datos verbales (continua: FACnt; cíclica: FACic).

Un adecuado sistema de gestión de recursos, el desarrollo de prácticas internas que mejoren los procesos de la empresa y una actitud proactiva hacia el compromiso e involucramiento permanente hacia la exportación estuvieron mayormente presentes en las expresiones verbales de los entrevistados, al concentrar el 21.5 % del total de menciones. Su mayor frecuencia se mostró en todos los casos de pymes con una continuidad exportadora, las cuales, en su mayoría, muestran mayor cantidad de años en la actividad exportadora. Sin embargo, también fueron valorados por uno de los gerentes de pymes con una discontinuidad exportadora y otro de pyme que abandonó la actividad.

**Tabla 2.** Principales subtemas de subdimensiones  
relativas al ámbito interno de la pyme

				FACnt				FACic				FAAb	
Dimensión	Subtemas	FA	FR (%)	A	E	D	G	C	F	H	I	B	
Perfil empresarial	Mantener adecuado sistema de gestión de recursos	8	7.5	1	0	1	2	3	1	0	0	0	
Productividad	Desarrollo de prácticas internas para mejorar procesos	8	7.5	1	1	2	1	1	0	1	0	1	
Perfil empresarial	Mantener compromiso e involucramiento permanente hacia exportación	7	6.5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	
Experiencia y aprendizaje	Valorar y gestionar riesgo de negocio exportador	5	4.7	1	1	1	1	0	0	0	1	0	
Productividad	Esfuerzo y empeño en gestionar la calidad	5	4.7	1	1	1	1	0	1	0	0	0	
Cartera exportable	Acceder a diversidad de mercados con diversidad de productos	5	4.7	1	0	0	0	2	0	0	1	1	
Experiencia y aprendizaje	Lograr redes de contacto y vínculos colaborativos	4	3.7	0	1	1	1	0	1	0	0	0	
Experiencia y aprendizaje	Comprender idiosincrasia para saber negociar con clientes externos	3	2.8	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Experiencia y aprendizaje	Conocer el medio y aprovechar oportunidades	3	2.8	0	1	0	1	0	0	0	1	0	
Cartera exportable	Crear valor agregado para diferenciar producto exportable	3	2.8	1	0	0	0	1	1	0	0	0	
Experiencia y aprendizaje	Relación de confianza y capacidad de convencimiento con cliente externo	2	1.9	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
Perfil empresarial	Vínculos colaborativos con gremios empresariales	2	1.9	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
Perfil empresarial	Gestionar alianzas para fortalecer relaciones comerciales	2	1.9	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
	Subtotal	57	53.3	9	6	8	10	9	5	2	4	4	

FA: frecuencia absoluta; FR: frecuencia relativa; FACnt: Frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por cinco entrevistados de los casos de pymes de la categoría Han exportado continuamente; FACic: frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por dos entrevistados de los casos de pymes de la categoría Han exportado cíclicamente; FAAb: frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por dos entrevistados de los casos de pymes de la categoría Abandonaron la actividad exportadora.

Fuente: Elaboración propia.

En un nivel intermedio, se ubicaron expresiones verbales relativas al valor de la experiencia para gestionar el riesgo de nuevos negocios exportadores, con citas expresadas por las mipymes de mayor continuidad y una de mipyme que abandonó la actividad. Asimismo, se ubican contenidos temáticos que resaltan fortalecer la gestión de calidad del producto y servicio exportable como parte de la subdimensión productividad, la diversificación de productos en los mercados externos y el logro de vínculos colaborativos en las subdimensiones cartera exportable y experiencia-aprendizaje, respectivamente.

Por lo que se refiere a subdimensiones del ámbito externo a la empresa, se cuantificaron cincuenta citas que representaron un 46.7 % del total de menciones. La subdimensión que más citas relevantes vinculó fue factores competitivos precio y no precio. En total, coincidieron veintitrés textos que representaron el 21.5 % del total de menciones. Como lo muestra la figura 6, el primer tema está conformado por tres subtemas que podrían incidir en la frecuencia exportadora, a saber, tipos de cambio en momentos que se producen fluctuaciones considerables, variables que inciden en costos de producción (fletes, electricidad, salarios) y que variables ligadas a condiciones infraestructurales inadecuadas. Si bien se menciona el subtema de costos de *marketing* para posicionamiento de marca, los textos apuntan a que estos no inciden en la frecuencia exportadora, ante alternativas como redes sociales o distribuidores en el extranjero. En tres citas, se alude a la exposición de ineficiencias o traslados de costos entre actores dentro del eslabón de la cadena logística en que está inmersa la pyme exportadora que podrían afectar el flujo de producto exportado. Se hace referencia a variables de costos o aprovisionamiento de materia prima de calidad exigida por el exportador a su proveedor o de dependencia del cliente de la exportadora de lograr eficiencias para un costo razonable del producto del exportador. Esto podría obligar a mipymes, en especial de mayor tamaño, al diseño de estrategias de integración en su proceso exportador.

La subdimensión factores competitivos y no precio es evidentemente, dentro de la dimensión externa, la más representativa; su influencia en el no abandono de la actividad exportadora es contundente. Es interesante aclarar que, al realizar la entrevista en profundidad, se hizo énfasis en los costos de las diversas variables relacionadas con esta subdimensión, y en

el caso de la variable costos de *marketing*, incluida en esta dimensión, los entrevistados no dan un peso relevante aduciendo que la economía y penetración de *marketing* propicia el uso de las redes sociales.

Subdimensión: Factores competitivos Precio y no-precio (23 <sup>a</sup> 21,5% <sup>b</sup> )		
Cita representativa	Sub-Tema afín	Tema
"en nuestro caso particular las variaciones en el tipo de cambio afectaron directamente en épocas en que el mismo sufrió afectaciones considerables" (B)	Efecto de movimientos considerables del tipo de cambio en costos de producción (vía importación) y en rentabilidad	16 <sup>a</sup> Variables macroeconómicas e infraestructurales 15,0% <sup>b</sup>
"Muchos costos, hay momento en que peso mucho la energía eléctrica, los precios del petróleo y los movimientos del tipo de cambio ...Ir a la municipalidad donde se paga una patente, no hacen por donde mejorar la infraestructura, las carreteras es un factor que aumenta los costos" (A)	Peso de costos fijos (fletes, electricidad, transporte terrestre, aduaneros) en el costo total	
"Estoy de acuerdo en que este país los salarios sean buenos, que la gente gane bien, que haya cargas sociales, eso es parte de nuestras conquistas, es parte del desarrollo como sociedad. Que eso hace que se encarezca nuestra forma de producir no importa. Pero siempre y cuando el estado funcione" (A)	Peso de cargas sociales vs no retribución de eficiencia estatal	
"Marketing no tanto porque el tipo de marketing que tenemos es más directo, aparte que para eso están las redes sociales" (C)	Poco peso de costo de marketing para posicionamiento	4 <sup>a</sup> Costo de marketing para posicionamiento 3,7% <sup>b</sup>
"resulta que en el país no hay una oferta país que me permita tener algo metalmeccánico que sea eficiente, porque lo que mando a traer a otros países me cuesta más barato que una pieza nueva. Ahí es donde Eficiencia - país tiene que cambiar. Mantenimiento de equipos en ingeniería son los que me he encontrado que como país somos muy ineficientes." (D)	Ineficiencia en algún eslabón de la cadena logística proveedor-exportador-cliente externo	3 <sup>a</sup> Eslabones en la cadena logística 2,8% <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Número de citas textuales identificadas en la subdimensión (frecuencia absoluta).

<sup>b</sup> Frecuencia relativa de citas identificadas en esta subdimensión respecto del total de citas obtenidas de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referente el formato de Vargas-Halabí, et al. (2015).

**Figura 6.** Análisis de la subdimensión factores competitivos precio y no precio

La figura 7 muestra el agrupamiento, por contenido afín, de dieciséis textos relativos a características de mercados en los que compiten las mipymes exportadoras. El primer subtema identificado resalta la importancia que otorgan estas organizaciones a cumplir con las exigencias técnicas o de volumen de producción en mercados extranjeros. Este aspecto obtuvo el 6.5 % del total de menciones. El siguiente subtema rechaza el efecto adverso de la distancia geográfica en la capacidad de hacer negocios en el extranjero. Un tercer subtema destaca la mayor exposición a la competencia en mercados extranjeros. Los textos revelan que la mipyme que produce bienes genéricos (homogéneos) podría estar más expuesta a competencia en costos, por la vía de escala de producción de competidores,

o por condiciones de infraestructura, o por factores precio que favorecen a los competidores establecidos en el mercado de destino, con los cuales compiten las pymes exportadoras. El cuarto subtema corresponde a dos citas verbales que subrayan el efecto de bajo crecimiento de la demanda local como uno de los motivos que impulsa a las mipymes a mantenerse en los mercados internacionales.

Subdimensión: Perfil de mercado (16 <sup>a</sup> 15,0% <sup>b</sup> )		
Cita representativa	Sub-Tema afín	Tema
"tenemos que producir una calidad mundial inquestionable...con una demanda técnica del más alto nivel ... estamos compitiendo en calidad, en precios y estamos compitiendo en entrega, o sea que esos son los elementos que nos van a hacer competitivos (E)	La exigencia técnica, de nicho o de volumen incide para atender mercado extranjero	7 <sup>a</sup> Demandas del mercado 6,5% <sup>b</sup>
Distancia de mercado NO. Hoy por hoy, para la comunicación no hay problema, para transporte tampoco (A)	La distancia geográfica no afecta, son mercados naturales	4 <sup>a</sup> Distancia geográfica 3,7% <sup>b</sup>
"...en el pasado los países vecinos no habían explotado la actividad, ahora vinieron, vieron como lo hacemos, copiaron la actividad, y al tener costos de mano de obra y electricidad más bajos se vuelven más competitivos que nosotros, (I)	La competencia en el mercado internacional incide la actividad exportadora	3 <sup>a</sup> Mercados competitivos 2,8% <sup>b</sup>
"el volumen de producción de nosotros di ocupábamos más volumen entonces por eso decidimos salir al mercado internacional, es decir crecer en ventas, (G)	Tamaño de la demanda del mercado interno no favorece crecimiento de la empresa	2 <sup>a</sup> Tamaño del mercado local 1,8% <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Número de citas textuales identificadas en la subdimensión (frecuencia absoluta).  
<sup>b</sup> Frecuencia relativa de citas identificadas en esta subdimensión respecto del total de citas obtenidas de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referente el formato de Vargas-Halabí, et al. (2015).

Figura 7. Análisis de la subdimensión perfil de mercados

Evidentemente, el perfil de mercados es una subdimensión con incidencia positiva en la actividad exportadora, principalmente en lo referente a la competencia internacional existente, la calidad de la oferta y el tamaño de la demanda.

Los últimos once textos, que representan un 10.3 % del total de menciones, contienen expresiones que hacen referencia a dos subtemas de la subdimensión políticas públicas. El primero agrupó seis textos en que se manifiesta el efecto positivo e indirecto de las agencias gubernamentales para orientar en la detección de oportunidades de nuevos mercados. Empero, las otras cinco citas resaltan el efecto adverso de la burocracia estatal

para agilizar y brindar facilidad de trámites al exportador, lo cual incide indirectamente en la frecuencia exportadora (véase figura 8).

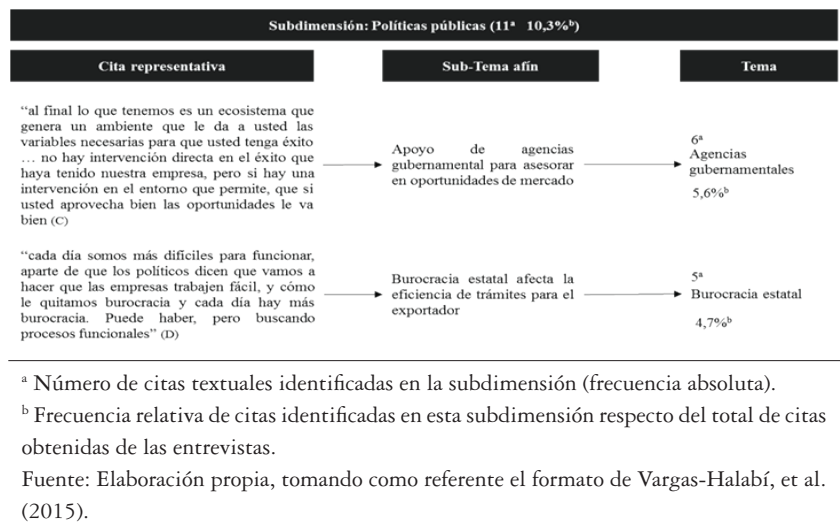


Figura 8. Análisis de la subdimensión política pública

Los entrevistados puntualizan la importancia e incidencia que tienen en la exportación la eficiencia y los incentivos que se puedan dar por parte de las políticas públicas.

Como síntesis de estas subdimensiones, en la tabla 3, se puede observar cuatro subtemas que representan el 25.4 % del total de menciones. Estas reconocen el efecto adverso de variables macroeconómicas y de condiciones infraestructurales en la frecuencia exportadora. Por el contrario, se observa una percepción positiva, por un lado, de adecuarse a los requerimientos de demanda en los mercados externos; y por otro, el apoyo de agencias gubernamentales para detectar oportunidades o lograr mayor exposición de la mipyme en estos mercados como un efecto indirecto y positivo en la frecuencia exportadora. Lo anterior estuvo más presente en las mipymes con una dinámica exportadora continua y cíclica.

**Tabla 3.** Principales subtemas de subdimensiones  
relativas al ámbito externo de la pyme

Dimensión	Subtemas	FA	FR (%)	FACnt				FACic				FAAb	
				A	E	D	G	C	F	H	I	B	
Factores P y no P	Peso de costos fijos en el costo total	7	6.5	1	2	0	2	0	1	0	1	0	
Perfil de mercado	La exigencia técnica de nicho o de volumen para atender mercados	7	6.5	2	1	2	0	1	0	1	0	0	
Factores P y no P	Movimientos considerables del tipo de cambio	6	5.6	1	1	0	1	1	0	1	0	1	
Políticas públicas	Apoyo de agencias gubernamental, asesorar en oportunidades de mercado	6	5.6	1	0	1	1	2	1	0	0	0	
Políticas públicas	La burocracia estatal afecta la eficiencia de trámites para el exportador	5	4.7	1	0	1	0	0	1	1	1	0	
Factores P y no P	Poco peso de costo de marketing para posicionamiento	4	3.7	1	0	0	1	1	0	0	0	1	
Perfil de mercado	La distancia geográfica no afecta, son mercados naturales	4	3.7	1	0	1	1	1	0	0	0	0	
Factores P y no P	Peso de cargas sociales vs. no retribución de eficiencia estatal	3	2.8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	
Factores P y no P	Ineficiencia en algún eslabón de la cadena logística	3	2.8	0	0	1	1	0	0	0	0	1	
Perfil de mercado	La competencia en el mercado internacional	3	2.8	1	0	0	1	0	0	0	1	0	
Perfil de mercado	El tamaño del mercado interno no favorece el crecimiento de la empresa	2	1.9	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
Subtotal		50	46.7	11	5	6	9	7	3	3	3	3	

FA: frecuencia absoluta; FR: frecuencia relativa dentro del total de menciones; FACnt: frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por cinco entrevistados de los casos de pymes de la categoría Han exportado continuamente; FACic: frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por dos entrevistados de los casos de pymes de la categoría Han exportado cíclicamente; FAAb: frecuencia absoluta de citas textuales expresadas por dos entrevistados de los casos de pymes de la categoría Abandonaron la actividad exportadora.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados indican la relevancia que tienen, en cualquiera de las categorías que se encuentre la empresa, para la frecuencia exportadora, variables relacionadas con factores precio, principalmente aquellas relativas a condiciones macroeconómicas e infraestructurales. Asimismo, las empresas que exportan continua y cíclicamente destacan ciertas características del perfil empresarial del exportador, en especial, la influencia que tiene el compromiso permanente de la alta dirección de las mipymes con la actividad exportadora. Igualmente, se reconoce el efecto positivo que ejerce la cercanía en la relación con el cliente, los vínculos colaborativos creadores de sinergias con la actividad exportadora y disponer de una adecuada gestión que maximice los recursos disponibles en la empresa.

Por otra parte, los resultados del estudio hacen patente que la frecuencia exportadora demanda experiencia y aprendizaje que permita capitalizar una mejor comprensión y conocimiento del medio y de los clientes externos (en especial las habilidades de negociación requeridas) y una mejor gestión del riesgo cuando la mipyme decide insertarse en nuevos mercados y nuevos negocios exportadores, con el aprovechamiento *networking* como activo de valor para facilitar procesos de gestión referentes a la actividad exportadora, aspectos a los que hacen referencia principalmente las empresas que exportan de manera continua.

Si bien la literatura revisada ha mencionado diversidad de variables en torno a las subdimensiones de factores relativos a la frecuencia exportadora, la subdimensión que más ha sobresalido en el aporte a la frecuencia exportadora ha sido una característica propia del emprendedor o gestor exportador de la mipymes en su compromiso e involucramiento decidido y permanente hacia la exportación. Como un segundo factor dentro de subdimensión experiencia, se valora el desarrollo de prácticas internas para mejorar procesos y, por ende, adquirir y nutrir el *know-how* de la actividad, lo cual a su vez se traduce en mayor experiencia para una certera toma de decisiones, alusión a la que hacen mayor referencia los empresarios que exportan de manera continua.



Este trabajo propuso varias líneas futuras de investigación. En primera instancia, como resultado de las entrevistas, se pudo percibir que la experiencia genera una serie de conocimientos y capacidades que propician una mayor comprensión y conocimiento del medio, un mejor conocimiento del cliente y una mejor valoración del riesgo implicado en potenciales nuevos negocios exportadores. Por ello, estos tres elementos podrían ejercer un impacto positivo sobre el desempeño exportador. Lo anterior sugiere investigar en el futuro cómo se capitalizan estos intangibles como resultado de la experiencia y su efecto en la *performance* exportadora.

En este mismo tópico, se logró identificar que en la mayoría de las mipymes estudiadas se presenta una concentración del *know-how* de la actividad exportadora en la alta dirección, por lo cual se propone indagar en el futuro los motivos que desencadenan esa dependencia en un solo tomador de decisión y su disposición para crear posibles mecanismos que permitan la asimilación, la transferencia y el uso de ese *know-how* hacia otros colaboradores de la mipyme. Por tratarse de mipymes de carácter familiar, abordar este tópico podría cobrar relevancia para facilitar procesos sucesorios de dirección en estas organizaciones.

Por otro lado, el hecho de que la mayoría de los entrevistados haya recalcado la importancia del compromiso exportador sugiere el estudio futuro del posible carácter alineador de esta variable con otros esfuerzos y procesos de gestión de las mipymes que podrían incidir en la *performance* exportadora, tales como el impulso de una cultura organizativa y la gestión del talento humano.

Como resultado del número reducido de empresas, los hallazgos del trabajo empírico cualitativo no se pueden generalizar. Sin embargo, el análisis sistemático de datos textuales según un marco teórico permitió desarrollar un conjunto de planteamientos coherentes y fundamentados que permiten formular hipótesis susceptibles de ser sometidas a prueba mediante otros métodos. En este sentido, el estudio exploratorio cumplió su objetivo.

## REFERENCIAS

- Alvarez, R. y López, R. A. (2008). Entry and exit in international markets: Evidence from Chilean data. *Review of International Economics*, 16(4), 692-708.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Baldwin, J. y Yan, B. (2012). Market expansion and productivity growth: Do new domestic markets matter as much as new international markets? *Journal of Economics and Management Strategy*, 21(2), 469-491.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bernard, A. B. y Jensen, J. B. (2004). Exporting and productivity in the USA. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(3), 343-357.
- Bosco Sabuhoro, J., Larue, B. y Gervais, Y. (2006). Factors determining the success or failure of Canadian establishments on foreign markets: A survival analysis approach. *The International Trade Journal*, 20(1), 33-73.
- Bowen, G. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152. <https://doi.org/10.1177/1468794107085301>
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. D. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chaves Sanabria, G. y Segura, O. (2010). *Aportes para la internacionalización de la mipyme en Costa Rica*. FUNDES Internacional.
- Cheng, Y. M. (2008). Asset specificity, experience, capability, host government intervention, and ownership-based entry mode strategy for SMEs in international markets. *International Journal of Commerce and Management*, 18(3), 207-233.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Fourth ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.
- Esteve Pérez, S., Pallardó López, V. J. y Requena Silvente, F. (2009). La dinámica de entrada y salida en mercados más competitivos: su impacto en el periodo 1997-2005. *Economía Industrial*, 373, 59-72.
- Harris, R. I. y Li, Q. C. (2011). The determinants of firm exit from exporting: Evidence for the UK. *International Journal of the Economics of Business*, 18(3), 381-397.

- Hilmersson, M. y Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
- Katsikeas, C. S. (1996). Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2), 4-19.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. y Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333-351.
- Losada Pérez, F., Navarro García, A., Ruza Sanmartín, E. y Barreiro Fernández, J. M. (2006). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 85-105.
- Losada Pérez, F., Ruza Sanmartín, E., Barreiro Fernández, J. M. y Navarro García, A. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española*, 837, 255-272.
- Martínez Villavicenci, J. (2007). Factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes: una aplicación empírica. *Tec Empresarial*, 1(4), 28-40.
- Méndez Lazarte, C. (2015). Análisis del comportamiento de internacionalización de pequeñas y medianas empresas exportadoras: el caso de empresas exitosas de la industria del *software* en Lima. *Sotavento*, 25, 18-24. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4490>
- Miocevic, D. y Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and Information-Based Capabilities in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of Croatian Exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). *Data reduction techniques for large qualitative data sets*. En G. Guest, & K. MacQuenn, Handbook for team-based qualitative research (págs. 137-161). Plymouth: Altamira Press.
- Nummela, N. y Welch, C. (2006). Qualitative research methods in international entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 133-136.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California EU: (Third ed.). Thousand Oaks: California, Sage Publications.
- Perks, K. J. (2009). Influences on international market entry methods decision by European entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 1-19.

- Putninš, T. J. (2013). Exporting by Latvian companies: Vitality, drivers of success, and challenges. *Baltic Journal of Economics*, 13(2), 3-33.
- Rebatta Nieto, J. L. (2006). *Factores que determinan la continuidad de las empresas exportadoras de confecciones del Perú*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Rivera, L. (2010). *Desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras en Costa Rica*. Costa Rica: Consejo Nacional de Rectores.
- Roberts, M. J. y Tybout, J. R. (1997). The decision to export in Colombia: An empirical model of entry with sunk costs. *The American Economic Review*, 87(4), 545-564.
- Rock, J. T. y Ahmed, S. A. (2008). Relationship between success factors and chilean firms' export performance: An exploratory study. *Latin American Business Review*, 9(1), 69-101.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. y Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Samiee, S. y Walters, P. G. (2002). Export education: Perceptions of sporadic and regular exporting firms. *International Marketing Review*, 19(1), 80-97.
- Umaña, C. E. (2013). Determinantes de los flujos de exportaciones para las empresas en Costa Rica: un análisis de supervivencia. *Revista de Ciencias Económicas*, 30(2), 53-75.
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esquivel, R. & Acuña, C. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 9(2), 7-18. Recuperado de [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/2078/1884](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2078/1884)
- Volpe-Martincus, C. y Carballo, J. (2008). Survival of new exporters in developing countries: Does it matter how they diversify? *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 2(3), 30-49.
- Wagner, J. (2008). Export entry, export exit and productivity in German manufacturing industries. *International Journal of the Economics of Business*, 15(2), 169-180.
- Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. y Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.