



# Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes

**José Martínez Villavicencio**  
jomartinez@itcr.ac.cr

*Licdo. Administración de Empresas.  
Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
MAE. Administración de Empresas.  
Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
Candidato a Doctor por la Universidad de Valencia. Ha sido profesor universitario por más de 15 años.  
Director actual de la Escuela de Administración de Empresas del ITCR.*

## ANTECEDENTES

A través de su historia comercial en el ámbito internacional, Costa Rica, ha firmado diversos tratados de libre comercio, con países como Chile, México, Canadá, República Dominicana y Panamá. En este momento, se encuentra en proceso de consolidación el tratado más importante para el desarrollo económico de la nación, este es el tratado con los Estados Unidos de Norteamérica, (CAFTA), la Asamblea Legislativa debe

ratificar el tratado). La importancia fundamental de este proceso radica en que la mayoría de las exportaciones que realiza nuestro país se dirigen hacia los Estados Unidos, lo cual podría a incrementar sustancialmente el potencial exportador de Costa Rica.

Dentro del modelo de desarrollo económico, es clara la estrategia del Estado, por estimular el desarrollo de la actividad exportadora. Las empresas pequeñas y medianas poco a poco descubren que los mercados internacionales pueden llegar a representar una oportunidad para incrementar sus operaciones, lo que a su vez vendría a ofrecer como resultado el crecimiento en los empleos y la actividad económica del país.

## CÓMO SON LAS PYMES ACTUALMENTE

### Pymes en América Latina

La historia económica de los países

desarrollados ha evidenciado claramente que una de las claves de éxito, ha sido el impulso y fortalecimiento del sector de micro, pequeñas y medianas empresas. A nivel de América Latina, ésta área de negocios ha mostrado un importante crecimiento y constituye un factor importante de los desarrollos de las economías, por esta razón se ha estimulado el estudio de este tema por diversos actores sociales como: gobiernos, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales e instituciones de enseñanza superior (Arroyo, 2005).

En el cuadro 1 se presentan las estadísticas porcentuales de la conformación del sector empresarial en varios países Latinoamericanos

Como se observa, el 99% de las empresas latinoamericanas son MIPYMES, y contribuyen entre un 48% y un 94% a la generación de los empleos de estas economías. Por esta razón los

## Las pymes exportadoras exitosas se diferencian por su flexibilidad estructural y organizativa, imagen de buenos pagadores y alta capacidad de innovación.

gobiernos han dirigido algunos esfuerzos al fortalecimiento de este sector:

- ▶ Creación de leyes, normas y reglamentos para orientación y protección
- ▶ Políticas de fomento para el desarrollo
- ▶ Creación de redes e instituciones para integración y divulgación
- ▶ Creación de programas y fondos para el financiamiento
- ▶ Programas de asistencia y capacitación

Dentro de la problemática general del sector de Pymes, es importante considerar que a estas organizaciones les cuesta generar economías de escala, tienen poca capacidad de negociación, usualmente no atraen al personal con las mejores calificaciones debido a salarios y seguridad laboral, son muy

vulnerables a los cambios en variables macroeconómicas como las tasas de interés, la responsabilidad administrativa, financiera y productiva de la empresa se centra en un solo individuo y pueden tener crisis en el aprovisionamiento de sus insumos (CEPAL, 1999).

### Pymes en Costa Rica

Según la legislación Costarricense (decreto No 26426-MEIC), se considera que una empresa es pequeña o mediana si cumple dos de los tres requisitos cuantitativos establecidos, en función de: Número de empleados, ventas e inversión.

Se define una Microempresa si se tienen menos de 10 empleados y las ventas no superan los \$150 000. Se entienden pequeñas empresas aquellas que tienen de 6 a 30 empleados, con activos cuyo valor es inferior a \$125 000 y las ventas no superan \$250 000. Se

clasifica en medianas empresas a aquellas que tienen más de 100 empleados, con un valor de activos superior a \$125 000 y ventas mayores a \$500 000.

Desde el punto de vista cualitativo, en Costa Rica, se considera como pyme aquella de propiedad familiar que representa esfuerzos de ahorro de pequeños agentes económicos, y que además hacen uso de mano de obra intensiva, usan tecnología local y utilizan materiales nacionales (Camacho, 1994).

Similarmente al promedio latinoamericano, en Costa Rica la Mipymes alcanzan el 98% del total de empresas que desarrollan actividades económicas en el país (Procomer, 2005).

### La pyme exportadora

El impulso del sector exportador, representa una medida enmarcada en el modelo de desarrollo económico que Costa Rica adoptó desde mediados de las décadas de los ochenta, desde entonces se han desarrollado esfuerzos en la búsqueda de una mayor apertura y penetración de nuevos mercados. La política comercial es promover, facilitar y consolidar la inserción del país en la economía internacional. Se han firmado tratados con México, República Dominicana, Chile, Canadá y Trinidad y Tobago. Costa Rica exporta en promedio \$7000 millones al año y el mayor porcentaje son exportaciones del sector agrícola y hacia los Estados Unidos.

En el tema de los micro, pequeños y medianos empresarios exportadores, la institución responsable del apoyo en Costa Rica se denomina, Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), encargada de facilitar el desarrollo y fortalecer la capacidad exportadora de los sectores productivos del país

#### a. Estadísticas generales de las pymes exportadoras.

Del total de empleos que generan las empresas que exportan en Costa Rica, un 21% es aportado por las microempresas, un 59% pequeñas y medianas empresas y solo un 20% grandes empresas. Por otra

Cuadro 1 Empresas y empleos en 11 países de América Latina en términos porcentuales. 2003				
PAÍS	MICROEMPRESAS	PYMES	GRANDES	EMPLEOS MIPYMES
Argentina	87 %	12 %	1 %	84 %
Brasil	92 %	7 %	1 %	48 %
Chile (1)	89 %	10 %	1 %	63 %
Colombia	97 %	2 %	1 %	81 %
Costa Rica	78 %	20 %	2 %	55 %
Guatemala (2)	77 %	22 %	1 %	57 %
Honduras (2)	63 %	33 %	4 %	81 %
México (3)	96 %	3.8 %	0.2 %	62 %
Panamá (4)	94 %	5 %	1 %	78 %
República Dominicana	96 %	3 %	1 %	76 %
Venezuela	99 %	0.4 %	0.1 %	94 %

Fuente: "Observatorio MIPYMES: Compilación Estadística para 12 países de la Región" Carlos Guaiapati - BID. Abril 2003.

(1) No incluye sector agrícola, financiero, servicios comunales y sociales.

(2) No incluye sector agrícola.

(3) Incluye manufactura, comercio y servicios no financieros.

(4) Datos a 1998.

(Cuadro Citado por Arroyo, 2004)

**Algunas medidas de los gobiernos para apoyar a las pymes exportadoras han sido: creación de legislación, políticas de fomento, creación de redes e instituciones para integración y divulgación, y fondos para su financiamiento.**

parte las Mipymes representan el 16% del valor exportado.

El sector agrícola y el sector de electrónica generan la mayor parte de las exportaciones de las pymes, 35% y 15% respectivamente, 5% plástico, 10% textiles, 9% química, cuero y calzado y el 26% restante en otros sectores. El 38% de las exportaciones que realizan las pymes son hacia Estados Unidos, 5% a Panamá, 5% a Guatemala, 6% a Holanda, 6% a Nicaragua, y 40% a otros (PROCOMER 2005).

Las Pymes, representan el 95% de las empresas industriales y el 76% de la industria exportadora. El sector industrial de mayor exportación es el de química con un 30% de las exportaciones industriales realizadas por Pymes, seguido de la electrónica con un 24%, y mercado de mayor movimiento es el de Estados Unidos con un 31%, seguido de Guatemala con el 12 % de las exportaciones.

**b. Características de las pymes exportadoras en Costa Rica**

Las pequeñas y medianas empresas exportadoras pueden caracterizarse por algunos aspectos positivos y otros negativos.

Dentro de los elementos negativos, se encuentra:

- ▶ Asimetrías de información
- ▶ Tienen un limitado acceso al mercado de capitales
- ▶ Tienen una débil orientación externa
- ▶ Tienen altas tasas de mortalidad

Dentro de los elementos positivos, se encuentran:

- ▶ Son muy flexibles, desde el punto de vista estructural y organizativo
- ▶ Manejan montos bajos y tienen una imagen de buenos pagadores
- ▶ Tienen alta capacidad de innovación

- ▶ Mantienen una estrecha relación con los clientes
- ▶ Tienen facilidades para adaptarse al entorno.

Estas empresas, con sus ventajas y desventajas, deben enfrentarse al mercado internacional, fundamentalmente aprovechando las reducciones de los obstáculos en el comercio internacional ofrecidos por los tratados de libre comercio, y aprovechando el progreso tecnológico en cuanto al acceso a la información y las comunicaciones.

**FACTORES QUE DIFICULTAN O POTENCIAN LA EXPORTACION EN LAS PYMES**

Diversos autores a nivel mundial, han escrito en torno a las diferentes variables que afectan el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas, estos elementos funcionan en dos vías, de generarse en forma positiva potencian exitosamente las exportaciones de las organizaciones, pero de presentarse de manera negativa inhiben las actividades internacionales de las firmas. Se presenta continuación una clasificación de estos factores considerando una división enmarcada en: habilidades gerenciales,



A. Madrigal

estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras, y factores generales.

### Habilidades gerenciales

Quizá uno de los factores más condicionantes de la expansión de las exportaciones en una firma es el tipo de visión, actitud, interés, y convencimiento de sus propietarios respecto a la importancia estratégica de la exportación. Sin una verdadera definición estratégica por parte de ellos, la expansión internacional sería muy difícil (Simmonds, 1968). Diferentes investigaciones han determinado un conjunto de variables que se han estratificado en este trabajo como habilidades gerenciales, estas se resumen en el cuadro 2.

Es de esta forma como emprendedores con creatividad e imaginación serán capaces de soñar con nuevas actividades empresariales y podrán incursionar en nuevas aventuras a nivel internacional. El no disponer de estas habilidades podría destinar a la firma a permanecer eternamente en los mercados locales. La concentración total en el desarrollo de las actividades cotidianas y la dedicación absoluta a resolver los problemas y operaciones convencionales de la organización, no permiten que los emprendedores evalúen nuevas alternativas estratégicas de desarrollo, como la incursión en nuevos mercados fuera del país mediante la exportación de sus productos y servicios.

### Estrategia de mercadotecnia

Una pequeña o mediana empresa puede tener un excelente producto o servicio que cuente con ventajas comparativas envidiables, pero si no desarrolla una estrategia de búsqueda de mercado y comercialización ordenada y profesional sus posibilidades de desarrollar operaciones internacionales se verán reducidas. Por ejemplo la adaptación de sus productos, la distribución, o la publicidad pueden ser los condicionantes del éxito exportador.

**Cuadro 2 Habilidades Gerenciales que afectan el desarrollo exportador de las Pymes**

Factores	Autores que lo Mencionan
Falta de interés e imaginación en los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas.	
Poco interés en exportar.	Simmonds (1968)
Considerable preocupación en los problemas del día a día.	Institute of directors of London (1961)
Hombres poco ambiciosos, precavidos y ocupados.	Hunt, Fraggatt y hovill (1967)
Actitud pasiva de los directivos.	Simpson (1973)
Apatía administrativa hacia la exportación.	Doyle y Schamer (1976)
Actitud hacia el riesgo esperando garantías en el exterior del éxito de las exportaciones.	Albaum (1983)
Falta de entendimiento del negocio internacional.	Tesar y Tarleton (1982)
Comprensión de las prácticas comerciales internacionales.	Kau Keng y Tan Sou Jiuan (1988)
Poco interés en el desarrollo de procesos de exportación.	
Excesiva preocupación por el mercado local.	
Percepción de que los productos no son mercadeables en el exterior.	

*Fuente: elaboración propia, basado en la revisión literaria.*

Se presenta a continuación las principales variables asociadas a las actividades de mercadeo que afectan las operaciones de exportación en pymes.

En las pymes, es usual que todas las actividades se desarrollen por un número reducido de personas, pero para lograr el éxito exportador es indispensable buscar alternativas que permitan la definición de un modelo de mercadotecnia, el cual considere la investigación de los mercados potenciales para la aventura internacional e identifique oportunidades de negocio en otros países, viables de penetrar por la empresa según sus características y posibilidades. Es importante asimismo determinar las conexiones en el extranjero (firmas aliadas o representantes con experiencia) que guíen a la organización

que inicia la exportación (Cuadro 3).

### Condiciones financieras

Para la incursión exitosa de las operaciones hacia mercados internacionales, la firma requiere de la inversión de cantidades importantes de recursos financieros, desde la exploración de mercados que incluirá posiblemente visitas y tratamiento de contactos, hasta la determinación de la estrategia de exportación y la competencia con los proveedores del mismo producto en el país de destino de las exportaciones. Se resume en el cuadro siguiente los principales factores encontrados en la literatura universal, que afectan la aventura exportadora de las pymes desde esta perspectiva.

**El 38% de las exportaciones que realizan las pymes van a o se dirigen a Estados Unidos, 5% a Panamá, 5% a Guatemala, 6% a Holanda, 6% a Nicaragua, y 40% a otras naciones (PROCOMER 2005).**

Un grupo de ejecutivos creativos y emprendedores podría tener todas las mejores intenciones estratégicas de internacionalizar a la organización mediante el proceso de exportación, sin embargo si no disponen de los recursos económicos y además no son sujetos de crédito atractivos para las instituciones financieras, el éxito de su gestión internacional estaría seriamente amenazado.

Si bien es cierto lo más apropiado es iniciar las exportaciones hacia los países de mayor cercanía, el tema del transporte será siempre una variable de gran relevancia

desde el punto de vista financiero, lo que se complica además si el país que presenta las mejores características para comercializar el producto de la empresa no es el mas próximo.

#### Otros Factores Relevantes

La capacitación y la dinámica de investigación entre otros, son factores que logran estimular o bien inhibir el crecimiento de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas. Se enlistan en el siguiente cuadro un conjunto de variables que se consideran relevantes en mayor o menor medida, en

el desarrollo exportador de las pymes, y que por su naturaleza no ameritan una clasificación en particular.

En las pymes se encuentra un gran vacío en relación al tema del conocimiento de mercados internacionales y las exigencias financieras asociadas a este tipo de proyectos, lo que dificulta el claro entendimiento de las oportunidades de desarrollo empresarial que pueden explotar mediante la exportación de sus productos.

Otro elemento importante que limita la aventura internacional se refiere a la escasa cultura y dinámica de investigación que existe en las pequeñas y medianas empresas, lo que inhibe la creación de nuevos productos y procesos que se adapten a las demandas de los mercados en el extranjero. En algunos casos, sus habilidades de producción no les permiten adaptar satisfactoriamente sus productos a las necesidades de los nuevos consumidores, lo que pone en riesgo el éxito de las relaciones de exportación.

Como se pudo apreciar, los factores limitantes o impulsores de las pymes exportadoras son de diversa índole y van desde elementos meramente personales de los emprendedores, hasta elementos del ambiente micro de la propia empresa o macro del ambiente de negocios. Es por ello que una agenda de apoyo que pretenda dirigirse a estas empresas, debe incluir una amplia gama de acciones que abarquen integralmente esa diversidad de factores citada.

#### Bibliografía

Camacho, A.R. La experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica, serie Financiamiento del Desarrollo (LC/L.835), CEPAL, Santiago de Chile

-Albaum Gerald. 1983. Effectiveness of government export assistance for u.s. smaller-sized manufacturers: some further evidence. Autumn University of Oregon, U.S.A: 68-75

-Aldrich, H. E., and E. Auster (1986). "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Size and Age and Their Strategic Implications," Research in Organizational Behavior 8(1), 165-198

-Arroyo Venegas, Isabel Cristina. 2005. La Cultura y el proceso de Globalización en el desarrollo de

**Cuadro 3 Variables de mercadotecnia condicionantes del éxito exportador de las Pymes**

Factor	Autores que lo Mencionan
Sofisticación del mercadeo de la empresa.	
Conocimientos del mercado receptor de los productos de la empresa.	
Insuficiente conocimiento de oportunidades de venta en otros países.	
Falta de conexiones en los mercados extranjeros.	
Inadecuada distribución de los productos.	
Determinación acertada de oportunidades en el extranjero.	
Adecuada representación en los mercados extranjeros.	
Clara localización de distribuidores y selección eficiente.	
Información insuficiente de los mercados.	
Dificultades en la distribución.	
Adecuada promoción de los productos.	
Servicio al cliente.	
Pequeña base de clientes.	
Dificultad para intensificar actividades de promoción.	
Dificultad para cumplir los plazos de entrega.	
Servicio pos-venta inadecuado. Dificultad con empresas comercializadoras en el exterior.	
	Moori, Milesi y Yoguel (2001) Simmonds (1968) Tookey (1964) Bilkey (1976) Albaum (1983) Hynes (1976) Tesar y Tarleton (1982) Kau Keng y Tan Sou Juan (1988) Moori, Rodríguez, Yoguel y Granadso (2005)

Fuente: elaboración propia, basado en la revisión literaria.

las Pymes. Revista Universidad de Costa Rica: 1-15

-Bilkey, W.J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms", Journal of International Business Studies, Vol. 9 N°. 1, Spring/Summer, pp. 33-46

-D.A. Tookey: "Factors Associated with Success in Exporting", Journal of Management Studies, Vol 1, N° 1, March 1964.

-Hunt, Froggatt and Hovill: "The Management of Export Marketing in Engineering Industries", British Journal of Marketing, Spring, 1967.

-Hunt, H.G., Froggatt, J.D., and Hovell, P.J. "The Management of Export Marketing in Engineering Industries. "British Journal of Marketing, Spring 1967, pp 10-13. An empirical study of exporting by uk engeneering firms.

-Kaynak, E. (1985), "Correlates of Export Performance in Resource-based Industries", in Kaynak, E. (Ed.), Global Perspectives in Marketing, Praeger, New York, pp. 197-210.

-Keng Ah, Kau: Juian Soo Tan. 2001. Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-exporting firms: Nature or

Nuture. International Marketing Review: 27-40

-Moori Koenig. Virginia; Rodríguez. Astrid Genoveva; Yoguel. Gabriel; Granados Urrea. Amanda. (2005). Perfil de la Pyme Exportadora exitosa.: El caso Colombiano. Fundes. Colombia.

-Moori Koenig. Virginia; Milesi. Darío; Yogui. Gabriel. 2001. La Pymes Exportadoras Argentinas Exitosas: Hacia la Construcción de Ventajas Competitivas. Primera Edición. Argentina , Fundes. Pp 1-205

-Ogram, E.W., Jr. (1982), "Exports and Non-exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgina". In Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds.), Export Management: An International. Context. Praeger, Mew York, pp. 70-84

-Pinney, J. K. "Process of Commitment to Foreign Trade. "Bulletin published by the Indiana Departament of Commerce, Indianapolis, Indiana, 1970, 87 pp. Case studies os seven smaller Indiana manufacturing firms engaged in exporting.

-PROCOMER (Promotora de Comercio). 2005. La pequeña y mediana empresa en el proceso de Internacionalización. Revista Las Pymes y el

mercado mundial: un análisis de los obstáculos a la competitividad: 1-7

-Simmonds, K., and Smith, H. "The First Export Order: A Marketing Innovation." Brtish Journal of Marketing, Summer, 1968, pp 93-100. An interview study of nine UK exporting firms.

-Simpson, CL., Jr. "The Export Decision: An Interview Study of the Decision Process in Tennessee Manufacturing Firms. " Ph. D. dissertation, Georgia State University, Atlanta, Georgia, 1973. A cross-sectional interview study of 50 exporting and 70 nonexporting Tennessee manufacturing firms.

-Smallbone, D., and P. Wyer (1995). "Export Activity in SMEs," Center for Enterpose and Economic Development Research (CEEDR). Working Paper Series, N° 9.

-Ulate Quirós, Ababelle.2001. El rol de las MIPYMES en Costa Rica: ¿Generar empleo o acumular valor?. N°204 ed. Universidad de Costa Rica. 17 p.

-Wiedersheim Paul, Finn, Hanns C. Olson & Lawrence Welch (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. Journal of International Business Studies, 9, (1)1 47-58

## RESUMEN:

Dentro de las orientaciones fundamentales de todos los países del mundo, se puede encontrar un factor común, todos desean alcanzar el desarrollo económico y social. A nivel internacional es claro que el mecanismo para lograrlo, es mediante el impulso y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, que no solo representan la mayor cantidad de instancias económicas, sino también son las mayores generadoras de empleos a nivel mundial, y entendiendo los procesos de globalización en que se encuentran las Naciones, el desarrollo de las Pymes exportadoras debe considerarse como una indiscutible clave de éxito en los programas de crecimiento. En este trabajo, se presenta una caracterización general del sector de Pymes a nivel latinoamericano, y a nivel costarricense, posteriormente se define y caracteriza a la pequeña y mediana empresa exportadora, considerando tanto a las firmas como a los emprendedores que las dirigen. Luego se identifican, utilizando la literatura universal, aquellos factores que según reconocidos autores mundiales, potencian las exportaciones o bien dificultan el desarrollo de los procesos de exportación.

**Palabras claves:** Internacionalizacion de empresas, Pymes exportadoras, Globalización, Emprendedores, Procesos exportadores

## SUMMARY:

Within the fundamental directions of all the countries of the world, a common factor can be found; all wish to reach economic and social development. At international level it is clear that the mechanism to obtain it is through the impulse and strengthening of small and medium companies, that not only represent the greater share of economic institutions, but also are the greatest employment generators worldwide, and by understanding the processes of globalization where Nations are today, the development of exporting smes must be considered an indisputable key to success in growth programs. In the present work, a general characterization of the sector of SMEs at Latin American and at Costa Rican level is presented; later the small and medium exporting company is defined and characterized, considering both the companies as well as the entrepreneurs who manage them. Then those factors that according to recognized world-wide authors empower or difficult the development of the export processes are identified.

**Keywords:** Firms internationalization, Exporting SMEs, Globalization, Entrepreneurs, Export process.