

**Universidad Latina de Costa Rica
Campus Heredia**

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Negocios

**Licenciatura en Administración de Negocios
Énfasis en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Graduación
Modalidad Tesis.**

Tema:

**Internacionalización de PyMEs costarricenses del Sector Alimentario:
Análisis de recursos necesarios para el logro de la internacionalización y
factores claves para el éxito en el primer cuatrimestre del año 2018.**

Autor:

Fernán de Jesús Castro Vargas.

Abril 2018.

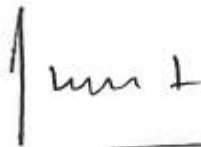
TRIBUNAL EXAMINADOR



MGCI. Roberto Hunter Torrealba
Especialista I



MBA. Yolanda Esquivel Vílchez
Especialista II



MBA. Roberto Brenes Zúñiga
Representante de Rectoría

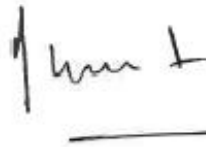
CONSEJO ASESOR



MGCI. Roberto Hunter Torrealba
Tutor



MBA. Yolanda Esquivel Vílchez
Lectora

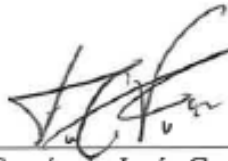


MBA. Roberto Brenes Zúñiga
Representante de Rectoría

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, Fernán de Jesús Castro Vargas con cédula de identidad número 207060834, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio que: Soy el autor del presente Trabajo Final de Graduación, modalidad Tesis; para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 18 de abril, 2018.



Fernán de Jesús Castro Vargas
207060834

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

El suscrito Fernán de Jesús Castro Vargas con cédula de identidad número 207060834, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina de Costa Rica, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 18 de abril, 2018.



Fernán de Jesús Castro Vargas
207060834

Dedicatoria.

A mi Madre quien siempre estuvo dispuesta a hacer incluso de lo que no sabía, con el propósito de ayudarme y encomendando a Dios cada uno de mis días.

A mi Padre, quien sentó las bases para que todo esto tuviera inicio y me ayudó siempre a no perder de vista mi Norte.

A mi Hermana, quien siempre será mi confidente y quien además me ha inspirado a seguir luchando sin importar las adversidades.

Tabla de Contenidos.

CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
Estado actual del objeto de estudio	2
Comercio Internacional en Costa Rica.....	2
Planteamiento de la situación problemática y formulación del problema.	8
Sistematización del problema.	9
Justificación del estudio de investigación.....	9
Justificación metodológica.....	9
Justificación teórica.	11
Justificación práctica.....	12
Objetivos del estudio.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	13
Delimitación.....	13
Limitaciones de la investigación.....	14
Alcances.....	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
Marco Situacional	17
Historia del Comercio Internacional en Costa Rica.....	17
PyMEs y su papel en la economía	20
El proceso de internacionalización	24
Modelos de internacionalización	27
Perfil del empresario	29
Caso Britt – No etnocentrismo como clave del éxito.....	31
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	34
Metodología de la investigación	35
Enfoque mixto.....	35
Diseño de la investigación	36
Tipo de investigación.....	37
Sujetos y fuentes de información.....	37
Sujetos y muestra o conjunto investigado.....	37

Población de la investigación.....	38
Tipo de muestreo.....	38
No probabilístico.....	38
Fuentes de información.....	38
Fuentes primarias.....	39
Fuente secundaria.....	39
Fuentes terciarias.....	40
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	40
Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección datos de la investigación.....	40
Selección de técnicas de análisis cuantitativo.....	41
Definición de Variables.....	42
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS.....	43
Entrevista a experto.....	44
Entrevista a experto Fidel León Darder.....	44
Entrevista a entes gubernamentales.....	46
Cuestionario a COMEX.....	46
Cuestionario a PROCOMER.....	48
Análisis de respuestas a los cuestionarios a PROCOMER y COMEX.....	49
Cuestionarios a empresas.....	50
Respuestas de las empresas.....	51
Categorización de PyMEs del Sector alimentario.....	59
Parque empresarial PyME.....	59
Empleo y exportaciones generadas por las PyMEs.....	61
Productos exportados por PyMEs.....	62
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	68
Política Pública: Incentivo de apoyo a la exportación de las PyMEs.....	71
Costa Rica.....	71
Chile.....	72
Colombia.....	73
México.....	74
Perú.....	75
Check-list: Recomendaciones a políticas públicas de Costa Rica a partir de los hallazgos hechos.....	76
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE.....	77

Bibliografía.....	78
ANEXOS	80
APÉNDICE.....	881

Índice de Gráficos

Gráfico 1	4
Gráfico 2	5
Gráfico 3	5
Gráfico 4	6
Gráfico 5	7
Gráfico 6	21
Gráfico 7	22

Índice de Tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	18
Tabla 3	19
Tabla 4	20
Tabla 5	23
Tabla 6	42
Tabla 7	63

Índice de Figuras

Figura 1	25
Figura 2	29

Introducción

A continuación, se pone al alcance del lector una investigación. En esta, se hará un estudio entorno a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y cuáles son los elementos que interactúan y tienen influencia en ellas una vez que se contempla llevar las operaciones o productos; a un lugar fuera del país en el que la actividad económica tuvo su inicio.

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual del objeto de estudio

Comercio Internacional en Costa Rica

En el presente documento, el autor ahondará en el tema propuesto para la actual tesis, el cual consiste en la internacionalización de PyMEs costarricenses del sector alimentario, esto a su vez analizando los recursos a los que los empresarios pueden acudir para informarse u orientarse en el proceso, como lo son: expertos, posiciones de diferentes autores en temas de comercio internacional, modelos de internacionalización, instituciones gubernamentales y también contemplando los elementos que no solo forman parte del proceso, si no que tienen influencia en el mismo, como lo es, creatividad, innovación, el emprendedurismo, presencia local e internacional.

Para iniciar esta investigación es necesario realizar un análisis de la evolución del Comercio Internacional en Costa Rica a lo largo de los años, identificar las diferentes etapas de desarrollo del mismo y los cambios que esto causó en la época, abarcando también una sección en la cual se desarrollará sobre el estado del comercio internacional esta vez en la actualidad y cómo esto ha repercutido en diferentes aspectos del país como lo son la economía, competitividad y exposición o reconocimiento a nivel internacional.

Los primeros indicios del Comercio Internacional en Costa Rica se remontan al siglo XIX, específicamente, en la década de 1820 a 1830 en la que el país logra salir del largo periodo de colonización y consigue independizarse de España.

(Alarcón, 1977) nos relata:

Con el pasar de los años los pobladores locales empezaron a realizar el cultivo de plantaciones de café en la meseta central y es a inicios de los años 40, producto del crecimiento en la industria del café, que se da la inmigración de comerciantes provenientes de las principales potencias capitalistas de estos años; las cuales estaban conformadas por Estados Unidos de Norte América y Gran Bretaña de Europa Occidental. (p. 235).

Estos inmigrantes emprendieron la inversión en infraestructura local, como lo es el caso del ferrocarril a la costa atlántica en 1870; (Alarcón, 1977) afirma:

Costa Rica había iniciado la construcción de un ferrocarril de San José a la costa Atlántica en 1870 para acortar el tiempo y la distancia que tengan que recorrer sus exportaciones de café para llegar a los mercados británicos y del litoral atlántico. Los financistas británicos proveían el capital para esta empresa y ganaron finalmente su control. (p. 236).

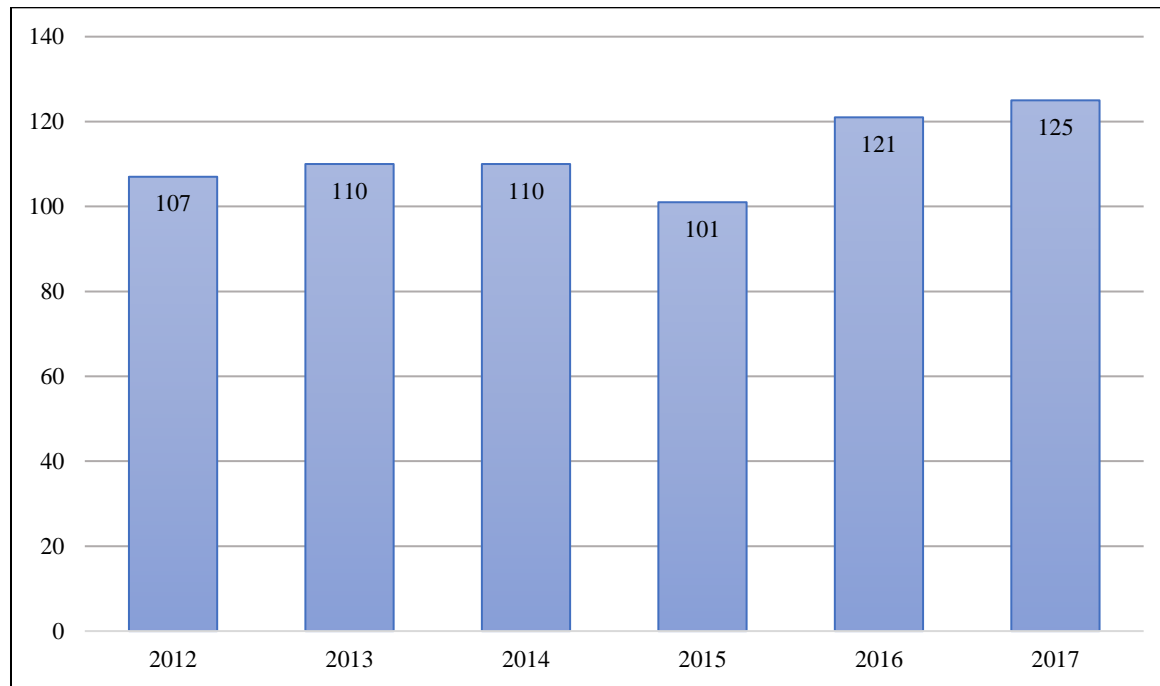
Ciertamente esto les facilitaría la explotación de los productos agrícolas como el café y también el banano, el cual (Alarcón, 1977) comenta: “Los inversionistas de Estados Unidos dominaban la industria” (p. 236). Estadounidenses los cuales también impulsaban igualmente de manera importante la economía del país durante la época y de esta forma, poder facilitar la tarea de exportar dichos bienes a diferentes regiones como Gran Bretaña y Estados Unidos, los cuales eran los principales consumidores de estos bienes.

Como fue mencionado anteriormente, otro de los bienes que impulsó la economía de Costa Rica y lo sigue haciendo aun en la actualidad, ha sido el banano y más recientemente, la piña.

En la actualidad la Corporación Bananera Nacional (CORBANA), de acuerdo con datos extraídos de un artículo por Barquero. M (2017, diciembre 27). Exportación bananera cerrará este año con récord en ventas. La Nación. “[...] ha marcado récords de exportación en comparación a los últimos 4 años, ya que para el año 2017 alcanzó una exportación total de 125 millones de cajas con 18,15 kilogramos de banano cada una, comparado al 2016 en la que se logró un total de 121 millones de cajas de banano, para un equivalente de \$998 millones de dólares estadounidenses.” (parr. 1)

Dicha información se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1



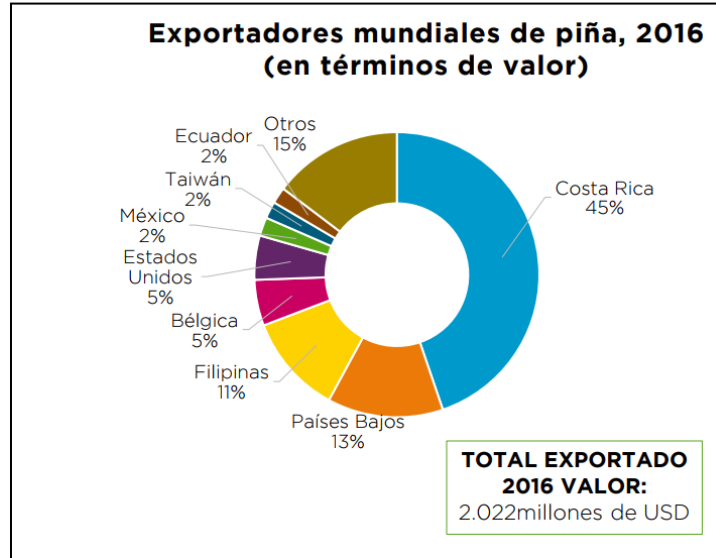
Fuente: Recuperado de Exportación bananera cerrará este año con récord en ventas. La Nación. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018

Por medio del anterior gráfico podemos notar como realmente hay una tendencia al alza en el consumo y demanda de banano a nivel internacional, ya que podemos ver en el mismo como ha dado un aumento en el total de cajas exportadas.

A su vez Costa Rica ha logrado destacar por su remarcada capacidad productiva en productos agrícolas como la piña fresca, banano, rambután, sandía, tubérculos, entre otros. Basado en un estudio realizado por (Ulloa, 2017), Analista económico de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER): “Costa Rica es el primer exportador mundial de piña en el mundo. En 2016, representó el 45% de las exportaciones totales, en valor y 55% en peso.” (párr. 1).

Dicha información en cuanto al volumen de piña exportada en términos de valor se puede ver representada en el gráfico numero dos a continuación:

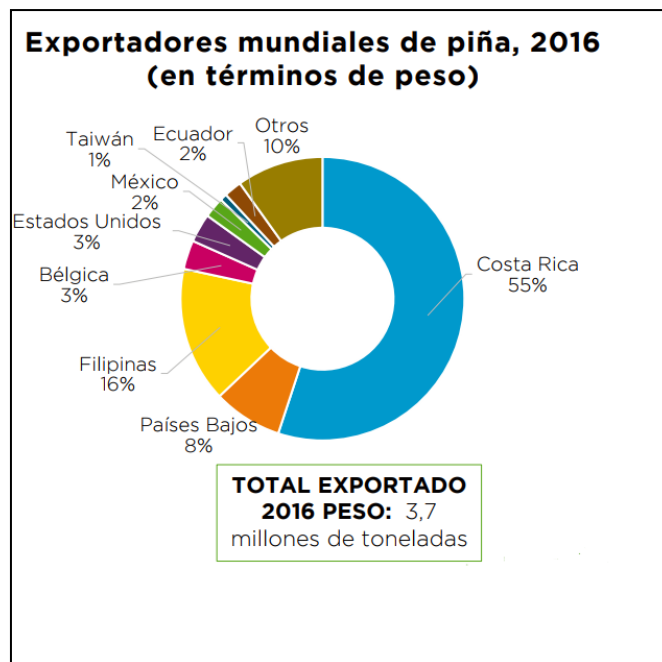
Gráfico 2



Fuente: PROCOMER. Comparativa de la exportación de piña en términos de valor. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

De igual manera se puede ver estos mismos datos representados gráficamente en la figura 3, esta vez tomando el peso como referencia.

Gráfico 3

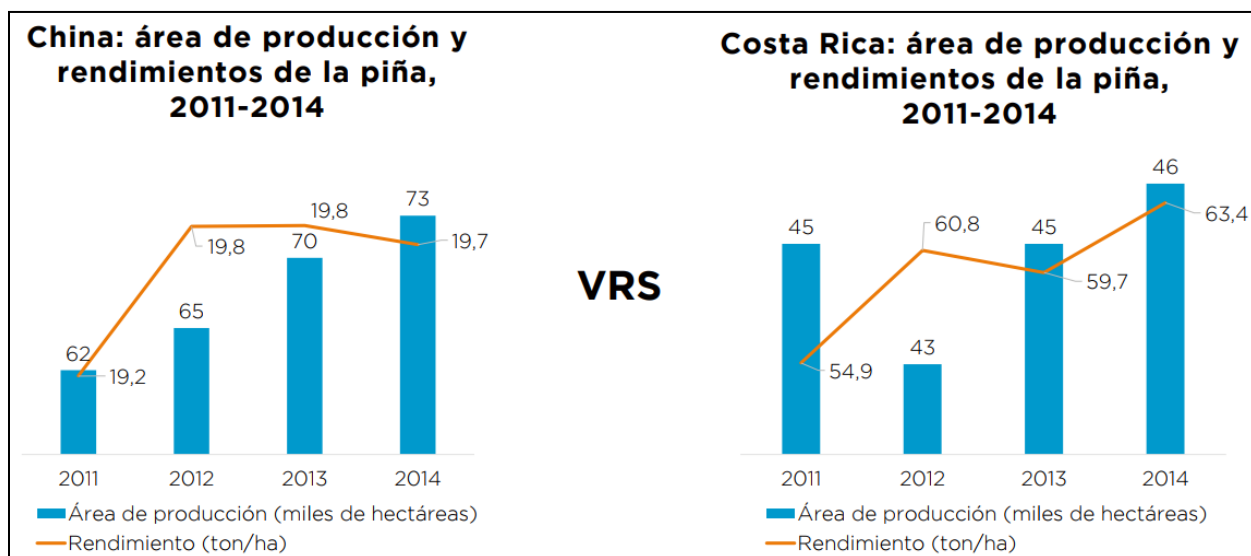


Fuente: PROCOMER. Comparativa de la exportación de piña en términos de peso. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Como se logra evidenciar, ciertamente Costa Rica es líder en la exportación de este producto agrícola, lo cual resulta muy interesante, tomando en cuenta que la tecnología a la que se tiene acceso puede no ser tan moderna y avanzada como la que es posible encontrar en los países desarrollados con los que se realizó la comparativa en los gráficos anteriores.

Cabe mencionar que, partiendo de lo afirmado por (Ulloa, 2017) la extensión de tierra que se utiliza para esta industria es en promedio 1.5 veces menor que la utilizada en países como China, de acuerdo con el estudio de mercado realizado por el susodicho para PROCOMER.

Gráfico 4



Fuente: PROCOMER. Rendimiento por hectárea. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

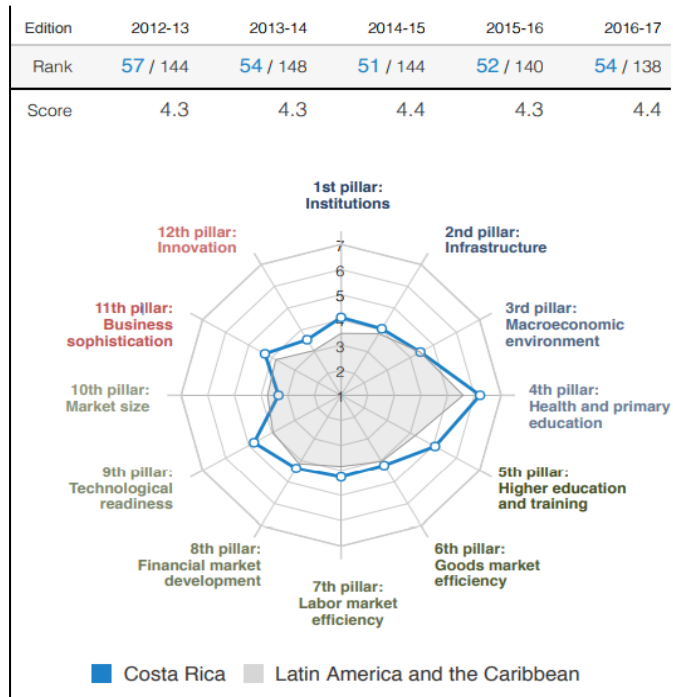
Como es soportado por los anteriores gráficos, la fertilidad de la tierra en Costa Rica; la cual se da por ser esta de origen volcánico, ofrece un grado de fertilidad superior, por ende, mayores números en producción de piña en un periodo de tiempo menor.

Entre los principales sectores exportación que componen la participación de los valores exportados, podemos destacar equipo de precisión y médico, productos agrícolas, químicos farmacéuticos, entre otros, pero para efectos del actual estudio, se puede destacar que el sector alimentario conforma un 16% del total de bienes y servicios exportados.

Entre la gama de productos del sector alimentario se pueden mencionar productos como el banano, piña, café, jugos, derivados de la leche y concentrados de frutas, los cuales han dado origen a diferentes e innovadoras marcas que hoy en día tienen alto grado de exposición en el extranjero como lo son: Dos Pinos, Pro, Todo Natural, Del Oro; los cuales no solo se han dedicado a exportar sus bienes de manera exitosa, sino que además han innovado para ofrecer diferentes tipos de productos para satisfacer distintos gustos, mientras se utiliza la misma materia prima.

En el reporte 2016-2017 generado por el World Economic Forum, Costa Rica se encuentra en el ranking número 54 de un total de 138 posiciones, dicho reporte contempla 12 pilares o criterios, entre ellos la innovación y sofisticación de negocio, los cuales son claros indicadores de cómo ha evolucionado esta industria de manera positiva y que se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 5



Fuente: Índices de Competitividad. World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I

Gran parte del hecho de que Costa Rica cuente con un puesto tan favorable en el ranking mundial de competitividad reside en que el Gobierno de Costa Rica cuenta con instituciones que dan soporte y orientación a las diferentes micros, pequeñas y medianas empresas.

Estas instituciones son la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), creadas por medio de la Ley 7638 en el año 1996 y cuyas atribuciones y objetivos están respectivamente estipulados en los artículos dos y ocho de la ley anteriormente mencionada, instituciones las cuales no solo brindan apoyo a las empresas en su camino a la internacionalización, sino que a su vez interviene en la formación de encadenamientos productivos, brinda asesoría a nuevos potenciales exportadores, facilita los tramites de importación y exportación, además de velar por los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos.

Entre otros de los servicios brindados por PROCOMER, se encuentra la elaboración de estudios de mercado, a través de estos, se logra facilitar información crucial a los empresarios que les permitirá evaluar más acertadamente la factibilidad de inserción de un producto en un mercado extranjero, así como la innovación de productos a partir de los productos con los que ya se cuenta a fin de satisfacer necesidades.

Planteamiento de la situación problemática y formulación del problema.

¿Cómo pueden las PyMEs en Costa Rica dedicadas el sector alimentario, lograr internacionalizarse, analizando los recursos disponibles y factores clave para el éxito, para el primer cuatrimestre del año 2018?

La presente investigación pretende analizar los recursos que tienen a disposición los empresarios de pequeñas y medianas empresas, dedicadas al giro alimentario, que tienen como objetivo la internacionalización; dichos recursos pueden ser tales como: modelos de

internacionalización, instituciones gubernamentales, etc., y adicionalmente se analizarán los factores involucrados en el proceso y que resultan de gran importancia para el logro exitoso de dicho objetivo.

La presente investigación es necesaria, ya que permitirá a las pequeñas y medianas empresas contar con información relevante y útil que les permita evaluar la viabilidad de la iniciativa de la internacionalización de una PyME, en miras a lograr éxito una vez que se haya incorporado al gremio de empresas que son exportadoras de productos alimenticios.

Sistematización del problema.

- ✓ ¿Cuáles recursos hay disponibles para la exitosa internacionalización de las PyMEs costarricenses?
- ✓ ¿Cuáles elementos influyen en el proceso de internacionalización de una PyME?
- ✓ ¿Qué factores son los más importantes al momento de la internacionalización de una PyME?
- ✓ ¿Cuáles son los principales sectores alimentarios que exportan y cuáles no?

Justificación del estudio de investigación

Justificación metodológica.

La justificación metodológica nos permite dar una muestra de la viabilidad, validez y confiabilidad de los resultados de una determinada investigación.

Bernal (2010) define esta justificación en su libro Metodología de la Investigación: “En investigación científica, la *justificación metodológica* del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.” (p. 107).

A través de la información suministrada por expertos en el tema y propietarios de PyMEs, se pretende recopilar información veraz y a su vez testimonial que sirva como base para sustentar

esta investigación de enfoque mixto, en otras palabras, tanto cualitativo como cuantitativo; a su vez el tipo de investigación será de tipo explicativa y explorativa, todos estos serán profundizados en el capítulo tres de la tesis.

Hernández, Collado y Lucio (2014), citan a Hernández-Sampieri y Mendoza, (2008):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 524).

Realizando la aplicación de una entrevista, se podrá obtener dicha información, a través del intercambio de ideas y opiniones. Mediante una conversación de dos personas, en la que un individuo será quien modere dicha plática y realice las preguntas atinentes a esta y el interlocutor dando respuesta a las mismas; los presentes en la entrevista dialogan a razón de una cuestión definida y planteada por el entrevistador, aunque es importante aclarar que es posible que la espontaneidad presente en dicha entrevista pueda generar nuevos temas de conversación a lo largo del proceso, surgidos a medida que la charla fluye.

Una entrevista es además una forma de aportar una perspectiva real que permita no solo contar con un enfoque teórico, contemplará también la acotación a la investigación de quienes ya cuentan con conocimiento en el campo y además, por medio de su aplicación al propietario de una PYME, se trataría de una persona que ha vivido la experiencia de la internacionalización de un negocio por su propia cuenta lo cual potencia el aspecto de tener una perspectiva real mediante el uso de este instrumento.

En relación con el tipo de entrevista seleccionado para esta investigación, Bernal (2010) detalla: “Entrevista no estructurada: Este tipo de entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella solo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas o cuestiones por tratar con las personas que van a entrevistarse.” (p. 257)

Con el propósito de dar cabida a posibles temas emergentes durante la charla, es que se aplicará una entrevista de tipo no estructurada y libre, aunque con conciencia del tiempo disponible para su aplicación.

Justificación teórica.

En el actual estudio se hará uso de diferentes fuentes bibliográficas para analizar lo que otros autores han validado con anterioridad al respecto.

Para ejemplificar, se consultarán fuentes sobre el modelo de internacionalización Uppsala; propuesto por Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne en 1977 y modelo con gran aceptación en disciplinas de administración y economía; además se contemplará y explorará conceptos como la capacidad exportadora, la cual Minervini (2016), plantea que “*Capacidad exportadora* es la capacidad que tiene la empresa de adecuarse a las variables del mercado internacional, para lo cual debe realizar una serie de cambios internos, tanto en el área de recursos humanos como en la de proyectos, productividad, comunicación y gestión”. (s.p.)

Además de generalidades sobre el emprendedurismo y cómo las interacciones dinámicas de estos elementos generan un impacto en el proceso de internacionalización de las PyME involucradas en la investigación.

Se pretende a su vez, coordinar una breve cita o reunión con el escritor *Fidel León Darder* sacando ventaja de su visita, la cual de poder darse, proporcionaría un gran valor a la investigación y además aportaría la perspectiva de un autor reconocido como lo es el susodicho; esto a través de una breve entrevista documentada con un grabador de voz para su posterior análisis y procesamiento, con el propósito de extraer la información que sea relevante y haga un aporte en pro de la investigación; haciendo así una contribución a la investigación no solamente desde fuentes bibliográficas, sino que también por medio de la aplicación de un instrumento de investigación y fuente primaria.

Hernández-Sampieri (2014) explica en su sexta edición de Metodología de la Investigación lo siguiente:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 61).

A partir de todo esto se podrá generar ideas, recomendaciones y posiciones que no solo serán de ayuda para el lector y empresarios, si no que a su vez podrían ser de aporte para futuros investigadores en el área del emprendedurismo, innovación y la internacionalización.

Tomando en cuenta la realidad actual, en la que la concepción de la internacionalización puede reflejarse como una idea compleja y lejana a criterio de muchas personas, resulta apremiante la elaboración de un documento que establezca de manera clara este y otros conceptos que se relacionan.

Justificación práctica.

Bernal (2010) interpreta en su libro Metodología de la Investigación con respecto a la justificación práctica:

Se considera que una investigación tiene *justificación práctica* cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

[...]

Cuando en un trabajo de grado se realiza un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar ese sector. (p.106).

Es entonces que se logra concluir que la presente investigación podrá ser utilizada por personas que deseen informarse y aprender al respecto los temas tratados, así como contemplar y comprobar lo establecido en este documento en un caso real, inclusive.

Objetivos del estudio.

Objetivo General:

- Indagar sobre los recursos y herramientas que disponen las PyMEs costarricenses del sector alimenticio, a fin de lograr internacionalizarse.

Objetivos Específicos:

- Determinar los recursos disponibles para que PyMEs involucradas en el sector alimentario se internacionalicen exitosamente.
- Identificar los elementos que influyen en el proceso de internacionalización de una PyME.
- Analizar los factores clave para el éxito de la internacionalización de una PyME.
- Categorizar los sectores alimenticios de las PyMEs en Costa Rica, que desean exportar.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Delimitación.

Bernal (2010) dice respecto a la delimitación: “La *delimitación* o el alcance en investigación se refiere a la dimensión o al cubrimiento que esta tendrá en el espacio geográfico, período de tiempo y perfil sociodemográfico del objeto de estudio.” (p. 109)

Tomando en cuenta la información anterior, es necesario realizar una delimitación del objeto de estudio, por medio de estas delimitaciones lograremos establecer los límites de hasta dónde pretende llegar la investigación, qué instrumentos utilizará, limitantes para la realización del mismo, así como alcances.

El presente estudio se realizará en Costa Rica, contemplando el Comercio Internacional como el área de conocimiento de fuente o principal, enfocado a las pequeñas y medianas empresas que forman parte del sector alimentario y con potencial a la internacionalización.

Limitaciones de la investigación.

Tras realizar un análisis, se puede concluir que el presente trabajo cuenta con una serie de limitaciones, entre las más importantes se puede mencionar la carencia de experiencia en el área de Comercio Internacional.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Méndez (2014) quien extrae de Hernández-Sampieri y Méndez (2009):

Este aspecto del planteamiento solo se puede incluir si el investigador ha trabajado o se encuentra vinculado con el tema de estudio, y si sus conocimientos le confieren una perspectiva clara del problema que se va a indagar. De no ser así, la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema se tendrá que llevar a cabo después de haber hecho una revisión más completa de la literatura, lo cual es parte del siguiente paso en el proceso de la investigación cuantitativa. (p. 42).

Analizando lo expuesto anteriormente, resultaría necesario replantear la presente investigación, a futuro, cuando el autor se encuentre en un mejor estado del dominio de las diferentes temáticas abordadas, esto con el propósito de generar mejores recomendaciones y datos más confiables para su validación.

La carencia de contactos, expertos, conocidos del gremio es realmente baja por lo que esto podría generar una limitación en la cantidad de información que se pueda obtener para este trabajo, ya sea por la información proporcionada, así como en el caso de la entrevista por ejecutarse.

Alcances.

El alcance de un tema de tesis, también llamado nivel de información tiene que ver con

los objetivos del estudio, con el problema de investigación, toda la información y elementos de la tesis. En pocas palabras es determinar: ¿Qué se hará con el tema?, ¿Qué se hará con el problema de investigación?, ¿Qué uso se le dará a la información recolectada?

Hernández-Sampieri y Méndez (2014) afirma: “Resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio. Dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio” (p. 30).

Con la presentación de esta investigación, se pretende lograr que el lector tenga una mejor noción del papel que fungen las PyMEs en el país y cómo la presencia de la misma en el ámbito internacional puede ser lograda respetando los principios que serán abordados más adelante. Por medio de la información recolectada de técnicas de investigación, así como fuentes bibliográficas se podrá generar recomendaciones que puedan generar un impacto positivo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Marco Situacional

Historia del Comercio Internacional en Costa Rica

En la actualidad, las actividades económicas en Costa Rica se han diversificado de muchas maneras diferentes. Son variados los factores que pueden influenciar estos cambios, sin embargo, una serie de estrategias implementadas en el país ha generado esta diversificación y a lo largo de este capítulo se tratarán dichas estrategias, conductas y demás que facilitaron estos cambios.

Una vez dada la independización de Costa Rica en 1821, con el pasar de los años se empezaron a dar inicio a fuertes actividades económicas con los principales productos agrícolas de la época: el café y el banano, lo cual por consecuente dio paso a la construcción de transportes ferroviarios con el propósito de movilizar estas y otras cargas alrededor del territorio nacional más eficientemente.

Como es mostrado en la tabla uno, el comercio internacional en los años 1880, el cual estaba impulsado casi en su totalidad por el café, tuvo un enorme aumento y cambios en sus cifras del año 1883 a 1889, producto del impacto y beneficios que estaba generando la reciente construcción del ferrocarril al océano Atlántico.

Tabla 1

	<u>Importación</u>	<u>Exportación</u>	<u>Total</u>
1883	\$2,166,074	\$2,431,635	\$4,597,710
1884	\$3,521,921	\$4,219,617	\$7,741,538
1885	\$3,660,931	\$3,296,508	\$6,957,439
1886	\$3,537,651	\$3,225,807	\$6,763,458
1887	\$5,601,225	\$6,235,563	\$11,837,788
1888	\$5,201,922	\$5,713,792	\$10,915,714
1889	\$6,306,408	\$6,965,371	\$13,271,779

Fuente: Total de importaciones y exportaciones:1883-1889. Recuperado de Alarcón (1977). Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Se logra entonces observar en el cuadro anterior que las importaciones y exportaciones tienen cambios abruptos en cuestión de tan solo siete años, tal es el caso de las exportaciones, las cuales se triplican en dicho plazo respondiendo al impacto del ferrocarril al Atlántico.

Alarcón (1977) hace mención de esto:

La construcción de esta línea finalmente comenzó en 1870, fue emprendida por un norteamericano, Minor Keith, y financiada por banqueros británicos. Mientras que eso representó un mejoramiento en la modernización económica de Costa Rica, selló su dependencia de los capitalistas extranjeros al controlar los inversionistas británicos y luego los intereses de los Estados Unidos en la línea. (p. 237)

El aumento en estas cifras también respondía al hecho de que la mercancía estaba dejando mayores márgenes de ganancia, debido al uso del transporte ferrocarril y exportación de estas mercancías de Puerto Limón hasta poderosos mercados europeos por medio del océano Atlántico.

Inicialmente, la mercancía debía ser transportada hasta Puntarenas para su embarque, el transporte de tipo terrestre se dio por medio de lo que en la época se le conocía como *Camino de Mulas*.

Esta ruta no solo era peligrosa, sino que aumentaba la duración del transporte de la mercancía hasta Puntarenas; además cabe destacar que para el transporte marítimo de la mercancía hasta Inglaterra, por medio del Océano Pacífico, implicaba el uso de la ruta que bordeaba Cabo de Hornos, ya que en ese momento no existía aún el Canal de Panamá, lo que a su vez se traducía en elevados costos de flete; razones que motivaron la construcción del tren que conectaría a San José con Puerto Limón y que facilitaría el transporte de la mercancía a su principal comprador, Inglaterra, como es evidenciado en la tabla dos a continuación.

Tabla 2

Nación	Importaciones	Porcentajes	Exportaciones	Porcentaje
Gran Bretaña	1,862,280	29.52	3,647,427	52.36
Alemania	1,229,340	19.49	201,079	2.88
Francia	569,697	9.03	17,959	0.25
España	148,582	2.35	--	--
Italia	24,015	0.38	--	--
Bélgica	2,124	0.03	--	--
Estados Unidos	1,780,156	28.22	3,035,288	43.57
Colombia	335,934	5.32	12,613	0.18
Ecuador	104,871	1.66	--	--
Chile	--	--	1,8431	0.01
Cuba (España)	40,411	0.64	--	--
América Central	208,998	3.31	49,162	0.70
	6,306,408		6,965,371	

Fuente: Costa Rica, comercio con países extranjeros: 1889. Tomado de Alarcón (1977) Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Este dinamismo en el comercio internacional viene a consolidarse mayormente en 1910 con la finalización del ferrocarril al Pacífico, el cual jugaría un papel en el transporte, pero además facilitaría el transporte de otros productos agrícolas como el banano, el cual era la segunda fuente de ingresos del país en la década, antecedido por el grano de oro como se observa en la tabla tres, la cual enlista los principales bienes transados en 1889.

Tabla 3

Producto	Monto
Café	6,186,656
Bananos	569,020
Cuero de res	56,823
Dinero acuñado	56,157
Maderas (cedro y palo de mora)	21,198
Pieles	16,217
Cocos	13,434
Cacao	12,434
Concha de perla	10,002
Caucho	6,317
Mollejones	5,280
Sal común	1,776
Carey	1,091

Fuente: Cuadro que comprende las mercaderías costarricenses exportadas a países extranjeros en el año 1889. Recuperado del Anuario Estadístico 1889 Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Este comportamiento en el comercio internacional, causado por la transacción de bienes efectuado con los dos gigantes capitalistas del período, hizo que Costa Rica figurara en la época como el país más activo en términos de importaciones y exportaciones del istmo, acercándose a las cifras reportadas por países como Guatemala, un país el cual contaba ya con un desarrollo por la existencia de la Capitanía General, pero además por contar con cuatro veces más territorio que Costa Rica.

Dicha afirmación puede ser analizada en la tabla cuatro en la cual, se agrega la información de otros países latinoamericanos.

Tabla 4

	Valor de las exportaciones	Valor de las importaciones	Total
Guatemala	\$5,429,982	\$4,094,676	\$9,524,658
Honduras	2,680,531	2,500,000	5,180,531
Nicaragua	1,217,600	1,716,800	2,934,400
Costa Rica	4,285,284	3,901,441	8,186,725
Salvador	5.030.268	3.055.303	8.085.571

Fuente: Recuperado de Agenda de las Repúblicas Americanas, Folleto de las Repúblicas Americanas, boletín No.2 Alarcón (1977). Comercio centroamericano: Final de los años 1880 (Sumas representadas en dólares estadounidenses) Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Es notorio que factores como ubicación geográfica y condiciones propicias para los cultivos como el café y el banano, pusieron a Costa Rica en una posición ventajosa que le permitió vivir años de bonanza en las décadas finales del siglo XVIII.

PyMEs y su papel en la economía

Lo que inició como industria de bienes con el café, banano y demás productos agrícolas detallados anteriormente, dio cabida a la creación de pequeñas empresas que utilizaban estos para la creación de productos derivados con nuevas presentaciones y características.

Con el paso de los años, se generan nuevos productos y servicios, por ejemplo, los productos lácteos, que a partir de productos como la leche se han creado nuevos usos y productos derivados del mismo, tales como cremas, champú, yogurt, postres, entre otros.

Esta diversificación en los productos creados a partir de otros es una de las situaciones que la puesta en acción de la Ley 7638, mencionada antes, fomenta actualmente. Se crea un marco normativo que viene a regular el sector de las PyMEs y que además vendría a implantar una serie de estrategias integradas para el apoyo, desarrollo y promoción de las pequeñas y medianas empresas.

Como se mencionó anteriormente, instituciones como PROCOMER y COMEX tienen entre sus funciones el apoyo de este tipo de iniciativas, incentivan la innovación y el emprendedurismo, todo esto mientras se favorece la creación de encadenamientos productivos.

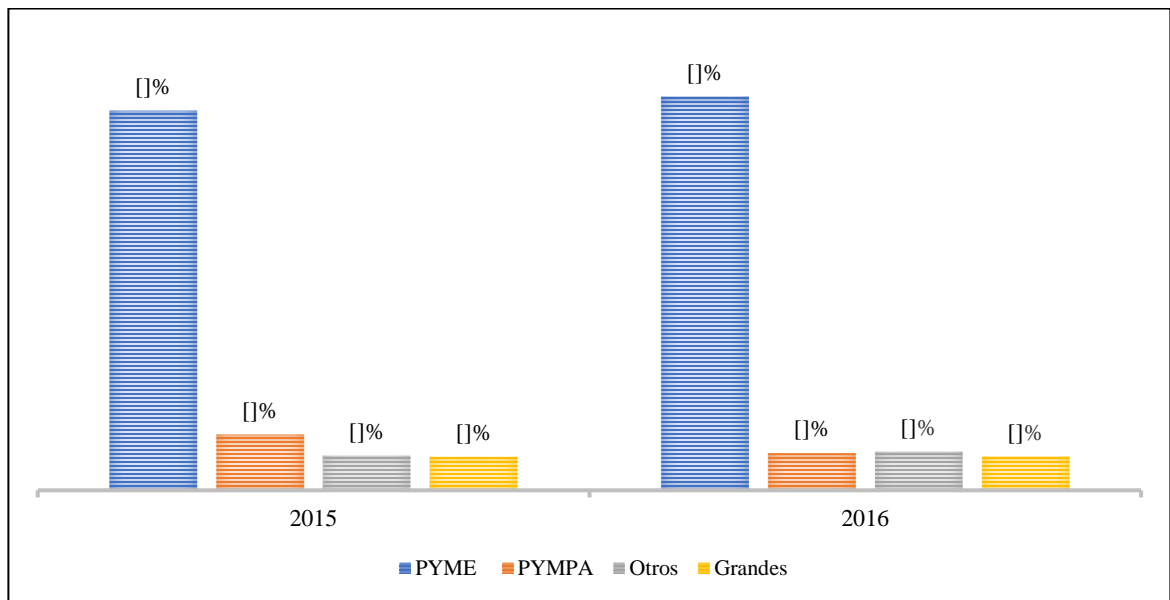
Dichos encadenamientos permiten a las empresas romper barreras e innovar, al incorporarse a sectores productivos o mercados, que finalmente lograrán satisfacer la exigencia de productos y servicios, presente en el entorno actual.

En cuanto a los encadenamientos productivos Bekerman, Rodríguez y Sirlin (2005) señalan: “El encadenamiento se vincula con los distintos actores que participan en las actividades de distribución en los niveles nacional e internacional.” (p. 119).

Tales encadenamientos son importantes y beneficiosos, ya que vinculan y agregan a procesos productivos, figuras como los proveedores, los cuales aportan materia prima para la elaboración de un producto o servicio; en el caso de los servicios, podría ejemplificarse con el turismo, el cual entre los principales componentes de encadenamientos se pueden citar: restaurantes, alojamientos, guías turísticos, transporte, entre otros.

Un reporte provisto por la página web del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) indica que, para finales del mes de diciembre 2017, un total de 9092 PyMEs se encontraban registradas como activas ante dicha institución. Se puede visualizar como se subdividen las PyMEs que componen el actual parque empresarial, en la figura seis.

Gráfico 6



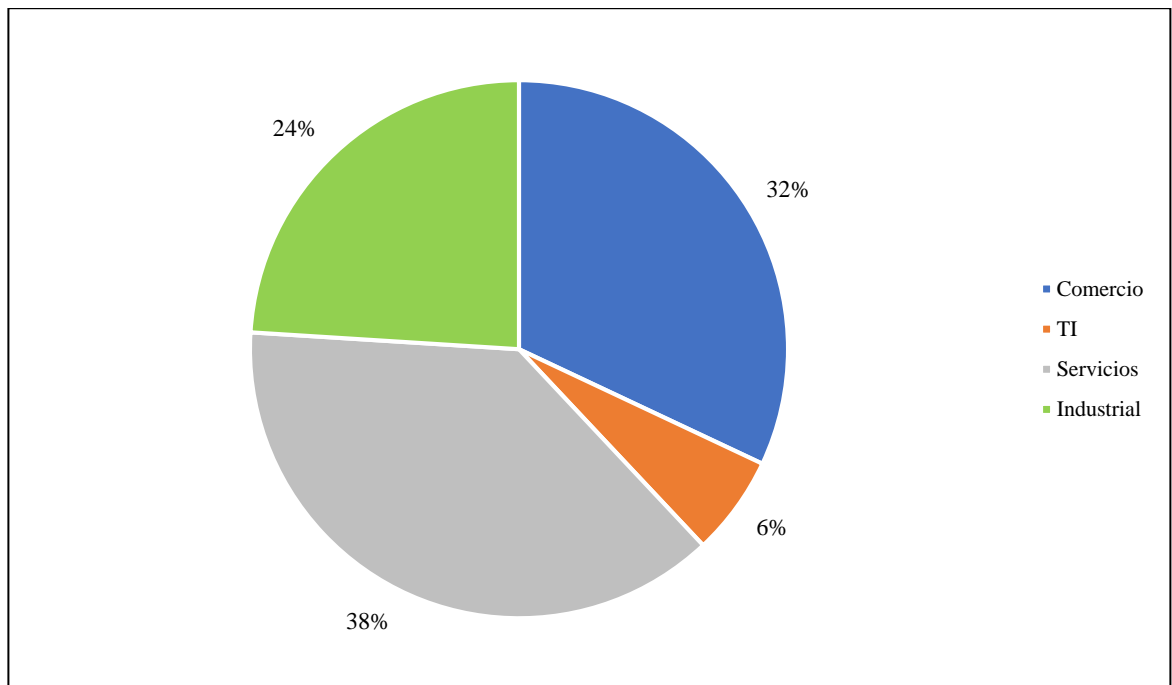
Fuente: Composición del parque empresarial por tamaño de la empresa 2015-2016. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

En el anterior gráfico de barras se observa que, más de tres cuartas partes del sector empresarial está conformado por pequeñas y medianas empresas (PYMES) seguido por los pequeños y medianos productores agropecuarios (PYMPA), concluyendo así que este tipo de compañías representan más del 90% del parque empresarial.

Es de esperar que, dado el dominio y abundante número de PyMEs, se generen una serie de impactos en la economía como lo puede ser la generación de empleo, creación de nuevos mercados y productos, modernización, entre otros.

En relación con el empleo, para el año 2016 la distribución del empleo generado por las PyMEs se ve representado por el gráfico 2 en la que se observa cuáles sectores económicos de las PyMEs generan en mayor y menor medida, plazas de empleo.

Gráfico 7



Fuente: Empleo generado por las PyMEs según sector económico 2016. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Es posible ver como el grueso de las PyMEs se dedican en su mayoría al comercio y servicios; también se ha dado paso a un aumento en las fuentes de empleo generadas por el sector de TI (Tecnología de Información).

Los sectores: Servicio, Comercio, Industrial y las Tecnologías de Información (TI) son los cuatro sectores en los que se dividen las PyMEs en Costa Rica y como se mencionó anteriormente, es el sector Industrial el cual a su vez engloba la industria de las PyMEs que se dedican al giro alimentario.

Dicho sector industrial, además contempla la elaboración de productos como: bebidas, productos a partir de plástico y metal, fabricación de equipos, productos químicos, ropa y calzado; actividades las cuales en ese mismo orden, son las actividades industriales de mayor importancia en Costa Rica, todo esto basado en los datos procedentes del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) para el año 2016 y que se puede observar en la siguiente tabla que muestra las PyMEs activas de los diferentes sectores.

Tabla 5

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Sector Servicios	2221	803	232	3256
Profesionales	688	187	50	925
Transporte	394	71	17	482
Construcción	146	146	71	363
Enseñanza	255	81	13	349
Seguridad y limpieza	205	104	37	346
Alimentación	165	88	17	270
Otros	368	126	27	521
Sector Comercio	1055	559	209	1823
Venta al por menor	680	317	97	1094
Venta al por mayor	216	153	88	457
Venta de vehículos automotores	159	89	24	272
Sector Industria	612	176	64	852
Elaboración de alimentos y bebidas	215	71	20	306
Elaboración de productos plásticos y metal	183	47	16	246
Fabricación de equipos	83	23	11	117
Elaboración de productos químicos	70	15	13	98
Elaboración de prendas y calzado.	61	20	4	85
Sector Tecnologías de Información y comunicación.	172	75	19	266
Total de empresas PYMES registradas	4060	1613	524	6197

Fuente: Recuperado de SIEC, DIGEPYME-MEIC a enero del 2017. PyMEs por subsector y tamaño 2016. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Como se mostró en la tabla anterior, la elaboración de alimentos y bebidas es el subsector dentro del sector industrial, que cuenta con un mayor número de PyMEs actualmente activas. En el siguiente apartado se abordará las estrategias que PyMEs pertenecientes al sector alimentario deben considerar en su proceso de internacionalización, así como también se hará uso de un caso para ejemplificar el ejemplo de éxito de una PyME costarricense que actualmente tiene un alto grado de protagonismo a nivel internacional y en mercados de grande potencial económico.

El proceso de internacionalización

Tal como fue indicado en el capítulo uno, uno de los objetivos de esta investigación es, identificar los factores que forman parte del proceso de internacionalización y que resultan clave para lograr con éxito dicho proceso. Sobre este tema se han planteado diferentes posiciones, propuesto modelos y se han señalado también, escenarios que son comunes en dicho proceso, aspectos de los cuales se deliberará en este apartado.

Para empezar, es importante tener claro lo que el proceso de internacionalización representa. Tal como Araya (2009) señala:

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p. 18)

Expresado, en otros términos, la internacionalización es: la acción de convertir un bien o servicio que pertenece a un estado o nación, en algo de carácter internacional; tal tendencia es algo habitual en la actualidad dado que los gustos y exigencias han cambiado mucho.

Un elemento que es considerado detonante de la internacionalización, es la globalización, esta es una fuerza de gran presión que virtualmente obliga a las compañías a embarcarse en dicho proceso, en alguno de los casos, producto del estancamiento de un negocio que abarca el territorio nacional o local, exclusivamente.

En relación con el concepto de globalización, Render (2012) nos expone su criterio al respecto desde la perspectiva del gobierno:

Para la descripción de la globalización podemos retener lo siguiente: durante mucho tiempo, científicos y políticos han entendido la globalización como internacionalización. El actor primordial era el Estado, que era soberano interna y externamente. El surgimiento de complejas constelaciones de intereses de los actores más dispares conduce, sin embargo, a una transformación del papel del estado y de su concepción de la soberanía. La globalización, por lo tanto, ya no puede describirse única y exclusivamente como una relación internacional de Estados soberanos. (p. 29)

Como se logra ver, la globalización y la internacionalización son fuerzas conjuntas, que como resultado genera la integración de bienes o servicios, de un plano local, a un plano global o mundial y que a su vez supone un reto para las empresas.

A la hora de darse la internacionalización, existen factores que pueden ser indicadores del éxito o no de dicho proceso. Tales factores se les conoce como *Push-Pull*; lo que tales factores significan y engloban pueden ser observados en la figura 1 a continuación.

Figura 1

Factores Push Amenazas en el mercado doméstico	Factores Pull Oportunidades en mercados exteriores	Factores Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado doméstico saturado o maduro. • Restricciones legales. • Costes crecientes. • Condiciones económicas desfavorables. • Cambios demográficos desfavorables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de la corporación. • Percepción de oportunidades de crecimiento. • Oportunidades de nicho. • Imitación de la competencia. • Seguimiento de los clientes. • Adquisición de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de experiencia. • Disminución de barreras entre países. • Mejora de la tecnología de comunicación. • Visión de los directivos. • Aprendizaje de la experiencia de otras empresas.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de seminario por Fidel León Darder: Internacionalización de PyMEs e innovación de modelos de negocios. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Para entrar en más detalle con respecto a los términos anteriormente representados, podemos valorar la definición que Micolta (2005) aporta: “En principio existen una serie de factores que empujan (*push*) a abandonarlo al compararlo con las condiciones más ventajosas que existen en otros lugares, las que ejercen una fuerza de atracción (*pull*), generándose de esta manera, una dinámica de expulsión (*push*) y atracción (*pull*).” (p. 68).

Como se puede ver, los factores *push* son entonces, los aspectos que podría tener un impacto negativo en el proceso de internacionalización, respecto a los factores *pull*, que son lo contrario, Pla y Darder (2004) plantean: “Los factores *pull* se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales.” (p. 47).

Un ejemplo de factor *push* podría entonces ser, la desventaja con la que por defecto cuenta un negocio, al incursionar en un en un mercado extranjero nuevo; a esta desventaja se le conoce también con el termino en inglés *liability of country foreignness*.

Con respecto a este término, Qian, Li y Rugman (2013) detallan: “LCF se refiere al costo de hacer negocios entre países. [...] el LCF puede disminuirse con la diversificación intrarregional.” (p. 636). LCF es *liability of country foreignness* por sus siglas en inglés. Otra táctica por la cual dicha desventaja puede mitigarse es contando con un socio en el mercado extranjero al que se pretende integrar una PyME o bien, ingresando a un mercado que posea similitud al mercado en el que actualmente se desenvuelve y tuvo origen la empresa.

Para evaluar la viabilidad del proceso de internacionalización de una PyME se utiliza el Paradigma Eclético, conocido también como Modelo OLI, dicho paradigma fue propuesto por John Dunning y en su teoría económica afirma que las empresas realizarán inversión directa en el extranjero una vez que cuente con tres ventajas: ventajas de propiedad (Ownership), localización (Location) e internalización (Internalization), a partir de sus siglas es que se le da el nombre de *Modelo OLI*.

Para exponer el argumento anterior de manera más detallada, se puede valorar lo indicado por Pla y Darder (2004) quienes citan a John Dunning (1992):

Una firma elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional, cuando se den las siguientes circunstancias:

- I. Que posea ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados. [...]
- II. Que pueda resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior. [...]
- III. Que sea mejor, para la empresa que posee dichas ventajas propias, usarlas por ella misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en otros países. [...] (p. 121)

Se podría entonces concluir que, al contar una PyME con las tres ventajas que anteriormente fueron enumeradas, tendría bases suficientes para compensar la posición desventajosa que el hecho de ser una PyME extranjera, le conferiría. Estas ventajas permiten a una empresa ser más competitiva y, por ende, contar con mayor oportunidad de éxito en su proceso de internacionalización.

Modelos de internacionalización

En el campo de la internacionalización existen diferentes modelos, muchos de los cuales, a través de su aplicación, han logrado evidenciar la generación de resultados positivos y como consecuencia tanto, la aceptación de dichos modelos a nivel internacional.

Entre los que se pueden mencionar y que se hará análisis, se encuentran el modelo secuencial Uppsala y el *International New Ventures* (INV), ambos ampliamente reconocidos y que nos proponen dos escenarios de internacionalización distintos.

Cuando se analizan ambos modelos mencionados anteriormente, se logra identificar fácilmente que su principal diferencia es la experiencia. Mientras que mediante el modelo Uppsala, el proceso de internacionalización se puede prolongarse hasta el momento en que la empresa cuente con la experiencia suficiente para internacionalizarse; el modelo de INV contempla la estrategia de las empresas de iniciar la exportación de sus bienes y servicios, en

etapas muy tempranas de la compañía, o bien, en los primeros dos años del inicio de operaciones.

Para entrar en mayor detalle, se puede evaluar lo expuesto con respecto al modelo Uppsala por Pla y Darder (2004):

Desde este punto de vista, en primer lugar, la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza mediante una secuencia de distintas etapas, donde en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en dicho mercado, el nivel de recursos comprometidos es mayor; y, en segundo lugar, las empresas prefieren adquirir conocimientos sobre los mercados externos antes de competir en estos. (p. 103)

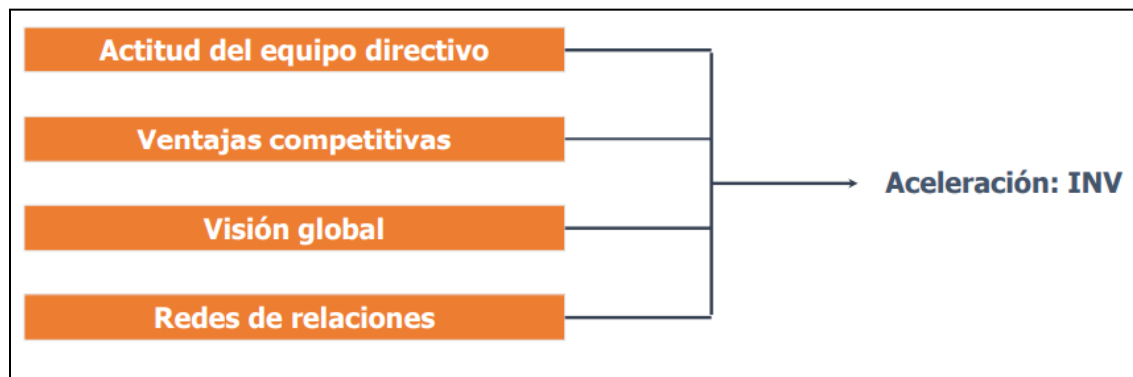
Se puede entender entonces que, este proceso es uno que va muy de la mano con la curva de crecimiento de la PyME que la llegase a implementarlo, pues por medio del crecimiento de la misma y a su vez de los recursos, entre ellos los económicos, se puede implementar de manera más eficiente estrategias de internacionalización esto a través del conocimiento y experiencia que durante dicho proceso, la PyME adquiere.

De modo distinto funciona la estrategia *International New Ventures* (INV) sobre la cual Pla y Darder (2004) plantean: “Las «*International New Ventures (INV)*», empresas que desde sus inicios son internacionales, es un caso extremo de estas nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización de forma diferente al enfoque tradicional.” (p. 110).

La estrategia INV vendría entonces a contradecir el modelo escandinavo, ya que, al requerir esta estrategia de un periodo de tiempo menor, se aleja del principio que expone Uppsala el cual sugiere que la internacionalización se logra a través de la experiencia y conocimiento adquirido por la compañía, lo cual requiere de más tiempo.

Estos modelos también interactúan con variados aspectos y conceptos que tienen un grado influencia sobre los mismos; acerca de estos se puede hacer mención de: objetivos a lograr por la empresa en términos de acoplarse a la globalización y por ende adoptar estrategias de internacionalización, el sector en el que la empresa compite y se desenvuelve. La figura dos demuestra los aspectos que aceleran los procesos *International New Ventures*.

Figura 2



Fuente: Elaboración propia. Aspectos que aceleran el proceso de International New Ventures. Tomado de seminario por Fidel León Darder: Internacionalización de PyMEs e innovación de modelos de negocios. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre

En el siguiente apartado se explorarán algunos conceptos que en la actualidad es necesario que los empresarios que tengan intenciones de internacionalizarse contemplen, pues contar con dichas actitudes proveen de una ventaja de conocimiento y facilita una mejor respuesta ante los comportamientos en mercados internacionales, así como la identificación de los mismos.

Perfil del empresario

De la mano con los modelos de internacionalización expuestos anteriormente, se encuentra una serie de aptitudes que los empresarios dispuestos a internacionalizar sus operaciones deberían contemplar. El hecho de contar con estas conductas permitiría al empresario tener una ventaja competitiva en comparación con sus competidores, al contar con una visión más estratégica del entorno.

En medio de un ambiente tan cambiante como en el que las empresas ahora se desarrollan, potenciado por los efectos de la globalización, resulta prudente y necesario contar con una visión que nos permita tener una perspectiva clara de nuestro entorno inmediato, así como el internacional.

Tal punto de vista es conocido como Visión Global o *Global Mindset*; este facilita tener un alto nivel de apertura y conciencia. Cualidades como estas permite reconocer la diversidad de

culturas, lo cual a su vez tiene un claro impacto en los mercados locales, da la habilidad de identificar patrones de comportamiento en mercados internacionales.

Con este Global Mindset se logra tener un grado de adaptabilidad que hace fácil la tarea de habituarse a nuevos mercados, pero que también promueve una actitud receptiva, en la cual pueden adoptarse nuevas prácticas, si están han demostrado ser eficaces.

Un término que puede utilizarse para ejemplificar es el del *Etnocentrismo*. Esta actitud de algunos empresarios no solo ha dejado en evidencia un grado algo de rigidez ante lo novedoso, sino que además es una mentalidad que podría impactar negativamente el proceso de internacionalización de una PyME o el éxito en un mercado extranjero.

Con respecto al etnocentrismo, Sánchez (2007) desarrolla la siguiente definición: “Consiste en rechazar, repudiar y condenar, las formas culturales más distintas y distantes de las que nos son propias, familiares o cercanas. Ese etnocentrismo es el que llama bárbaro o salvaje al extranjero, al extraño.” (p. 79).

Esto, aplicado al caso de una empresa etnocéntrica, en aras a la internacionalización, podría compararse con la idea de pretender llevar nuestra empresa, producto o servicio a un mercado en el extranjero, sin hacer los cambios necesarios para que nuestros bienes o servicios tengan una mejor adaptación y aceptación en el mercado extranjero.

Una visión global entonces permitiría, no replicar esta mala práctica y por el contrario, se contrarrestaría realizando un estudio del mercado a incursionar, esto para identificar los posibles cambios necesarios para disminuir el riesgo de fracaso, aunque para esta situación en particular, en caso de no contar la empresa con los recursos necesarios o conocimientos requeridos para llegar a esta conclusión, se recomienda entonces ingresar a mercados extranjeros regionales y que no se encuentren a distancias geográficas muy grandes, del sitio inicial de una PyME, pues comúnmente, los mercados en una región determinada, tienden a tener características similares, lo cual podría disminuir la cantidad de cambios necesarios para entrar a un nuevo mercado y con esto también, los riesgos.

Además, el hecho de adecuar nuestras estrategias y productos a como el entorno lo amerite promueve una constante innovación, lo que, a su vez, dependiendo del éxito obtenido de la implementación de estas estrategias, estimula una cultura de emprendedurismo.

Uribe y de Pablo (2011) desarrollan respecto a la actitud emprendedora: “Los emprendedores, atendiendo a su función de nuevos empresarios, son personas que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios.” (p. 53). Queda en evidencia así, que el contar con una visión global y el set de actitudes que eso conlleva, pone al empresario en una posición ventajosa que le permite dar una respuesta adecuada a los retos con los que pueda llegar a enfrentarse.

Caso Britt – No etnocentrismo como clave del éxito

Con el propósito de agrupar los conceptos planteados en las últimas secciones, contemplando los bienes tangibles, así como los conceptos, y adicionalmente, observar maneras en los que estos pueden ser implementados en la realidad, se puede utilizar como referencia el caso de la compañía Grupo Britt.

Originalmente reconocida como: Café Britt, Grupo Britt fue fundado en 1985 por el estadounidense Steve Aronson, teniendo su inicio de operaciones en Heredia. Steve tras haber asistido a un curso de cata de café, desarrolla un singular gusto por el café de Costa Rica. Inspirado por la calidad de dicho producto, decide establecer un negocio y de tostado de café de las mejores plantaciones, para ofrecer un producto gourmet a un creciente segmento turístico.

Inicia sus operaciones en el garaje de su casa y colocaba el producto final en los hoteles más prestigiosos de la capital, convirtiéndose así en su proveedor principal. Con el fin de exponer su producto de una manera novedosa y más efectiva, es que en 1991 se da inicio al Britt Coffee Tour, era un show, en el cual los visitantes gradualmente se daban cuenta que sus guías eran en realidad actores profesionales y no trabajadores de la plantación.

Brenes, Chattopadhyay y Montoya (2013) relatan al respecto: “El número anual de visitantes aumentó a 40.846 en 2007. La popularidad de la gira posteriormente disminuyó, alcanzando 21.800 en 2010, ya que las preferencias de los turistas se desplazaron hacia lugares de playa y montaña en lugar del Valle Central.” (p. 375).

Ante esta situación, en la que Grupo Britt se vio en un escenario en el que se estaba estancado a nivel local, es que se presentan esta serie de factores pull, que a criterio de los directivos impulsaban la internacionalización de la marca de café.

Dicho proceso empezó en el 2001, año en el que una concesionaria privada inicia la administración del Aeropuerto Juan Santamaría, que hasta la fecha le impedía a Café Britt el establecimiento de un local comercial en el aeropuerto; producto de este cambio es que se da inauguración al Britt Shop en el Aeropuerto Juan Santamaría en el mismo año.

El establecimiento no se limitó a la venta de su línea completa de café gourmet, pero adicionalmente introdujo una serie de productos alimenticios con la misma marca; como lo es Chocolates Britt, los cuales cuentan con rellenos de frutas y semillas autóctonas de difícil acceso fuera de Costa Rica. Igualmente se colocó a disposición parafernalia con la marca Britt, artesanías y souvenirs para incitar a los turistas a llevarse un recuerdo tangible del país, en sus partidas desde el aeropuerto.

Esto facilitó el reconocimiento de la marca por los múltiples visitantes de diversas nacionalidades que seleccionaron a Costa Rica como su destino turístico; a su vez permitió a la marca sacar ventaja de esta exposición a nivel internacional y los impulso a colocar la marca Britt en sitios fuera del país.

Para lograr esto, Britt inició el establecimiento de tiendas en puntos importantes de las diferentes ciudades y aeropuertos, empezando en 2004 en el Aeropuerto Internacional de Lima, Perú. El Director de Marca Fernando Castro, explica que la estrategia que utilizaron para el caso de Perú y de las tiendas que posteriormente abrieron, la denominaron: *Sensación de lugar o Sense of place*, esto consistía en que la línea de productos Britt ofrecidos en Perú, constaba de: café gourmet peruano disponible, chocolates con rellenos de frutas autóctonas y manualidades de artesanos locales que permitieran a los clientes, sentirse identificado con algo de lo que vivieron en su visita al país. En el anexo 1, se puede ver en detalle de las tiendas inauguradas, sus ubicaciones y utilidades generadas.

El anterior es un claro ejemplo de cómo contar con una marca no etnocentrista, que se despoje de su identidad local, para adaptarse a la identidad del mercado a incursionar, puede resultar en una estrategia camaleónica y versátil que fácilmente puede acabar con amenazas por

defecto, como lo es el caso del *liability of foreignness*; entre otros aspectos como la innovación, el emprendedurismo y el estímulo constante de la mejora, impulsada por la visión global de los directivos.

Tales estrategias demuestran su grado de éxito, pues en la actualidad Grupo Britt cuenta con 130 tiendas distribuidas en países como México, Antigua y Barbuda, Curazao, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Uruguay, Chile y Nueva Caledonia.

Con lo abordado hasta ahora, contamos con un marco claro de los factores y conceptos que la investigación actual contempla, en siguiente tercer capítulo, se detallará el enfoque, técnicas e instrumentos de investigación, entre otros, que se utilizarán para la obtención de resultado de la presente tesis.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación

En el capítulo actual se presenta la responsabilidad de abordar la metodología de investigación que será implementada en la presente tesis. A través de esto se detalla la manera en la que se realizará la investigación para lograr la obtención de los datos con los que posteriormente se realizarán análisis, recomendaciones y conclusiones.

En relación con la información que es seleccionada para el uso en una investigación, Ulate y Vargas (2016) afirman lo siguiente:

La elección de las vías para recopilar la información determinará la pertinencia de los datos conseguidos por el investigador y el enfoque que le dará al estudio, por eso es importante ser muy acucioso en la elección de las fuentes, las técnicas y los instrumentos. Si la recolección de los datos se hace con las técnicas e instrumentos apropiados, la investigación podrá servir como fuente de consulta para quien esté interesado en la técnica. (p. 71)

En la siguiente sección se detallarán los enfoques, instrumentos y técnicas de investigación entre otros, que se consideran los apropiados para la investigación y que contribuyen a que esta tenga el grado validez suficiente para que sea un material de consulta.

Enfoque mixto

Para elaborar esta investigación, se utilizan tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo. El enfoque cuantitativo tiene su enfoque en números y data que en general sean cuantificables y se utilizan para comprobar datos concretos; es encontrado de manera predominante en las denominadas ciencias exactas o naturales.

El enfoque cualitativo por su lado, prepondera en estudios sociales, artísticos y demás áreas no medibles en términos numéricos. Hernández, Fernandez y Baptista (2016) amplían respecto a este enfoque: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7).

A la unión de ambos enfoques en una investigación, se le conoce como enfoque mixto, pues tiene elementos de ambos enfoques mencionados anteriormente. Hernández et al (2016) comentan respecto al enfoque mixto: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la

investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (p. 532).

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es una sección crucial en la investigación ya que por medio de ella se establece la manera en la que se va a tratar de responder a las preguntas que han sido planteadas en la investigación, a fin de dar respuesta al problema propuesto.

El presente documento contempla un diseño de investigación no experimental. Ackerman y Com (2013) afirman: “Un experimento es un diseño de investigación muy beneficioso cuando se intenta comprobar una hipótesis, porque el investigador puede controlar el entorno, las variables puestas en juego y puede repetir el proceso tantas veces como lo crea necesario; incluso, puede hacer las correcciones que crea necesarias para lograr los objetivos deseados” (p. 68).

A su vez tendrá un diseño transversal exploratorio, en el cual la recolección de los datos se hará en un único momento dado esto para que sea más fácil identificar el estado actual del objeto de estudio y poder hacer una comparación con el mismo en un momento dado distinto, para fácilmente identificar diferencias entre ambos datos.

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2016): “Se recolectan datos cuantitativos y cualitativos, a varios niveles, de manera simultánea o en diferentes secuencias, a veces se combinan y transforman los dos tipos de datos para arribar a nuevas variables y temas para futuras pruebas o exploraciones” (p. 549).

Además de contarse con un método inductivo, la investigación tendrá enfoque explicativo el cual busca una razón para los acontecimientos a través de la relación causa efecto. Hernández et al (2016), afirman respecto a este:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)

Tipo de investigación.

Para definir los alcances de la actual investigación, se utilizará la de tipo descriptiva, la cual busca describir un fenómeno o situación detallando cómo son y la manera en la que estos se manifiestan, Ulate y Vargas (2016), para la presentación de trabajos finales de graduación universitaria de título de licenciatura, los estudios de este tipo son frecuentes entre los estudiantes.

Unido al tipo de investigación, se contará también con un enfoque exploratorio debido a que este permite entender mejor un tema desconocido, Hernández et al (2016): “Los estudios exploratorios tienen como objetivo esencial familiarizarnos con un tema desconocido o poco estudiado o novedoso. Esta clase de investigaciones sirve para desarrollar métodos que se utilicen en estudios más profundos.” (p. 99).

Por último, como parte del tipo de investigación seleccionado, se cuenta con la presencia del tipo de investigación explicativa, según Hernández et al (2010), pretende establecer las causas de los eventos, sucesos, fenómeno que se estudian. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta; o bien, por qué se relacionan dos o más variables.

Sujetos y fuentes de información

Basado en Lizardo (1998), el sujeto es el primer elemento que integra la estructura y el proceso de investigación científica como sistema ya que juega un papel activo en ella, pues utiliza sus habilidades para el proceso de la Investigación.

Por su lado, el objeto según Lizardo (1998): “Todo sistema del mundo material, de la sociedad, de la Naturaleza, de la información o del conocimiento, cuya estructura o proceso, presenta al hombre una necesidad por superar, es decir, un Problema de Investigación.” (párr. 1).

Sujetos y muestra o conjunto investigado

La muestra es un subgrupo de la población o universo. Según Hernández et al (2016), “Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (p. 173). Dicha muestra cualitativa son porciones que se seleccionan tomando en cuenta características muy específicas con el fin de ahondar en la comprensión del problema que se plantea en la investigación.

Las PyMEs en Costa Rica dedicadas a la industria alimentaria será el conjunto investigado en el presente documento y puntualmente, el segmento dentro del mismo que se encuentran preparadas para internacionalizarse, los cuales serán analizados.

Población de la investigación

Hernández et al (2016), cita a Lepkowski, (2008), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p. 174).

En este caso en particular, la población para la presente investigación será las PyMEs en Costa Rica que están dedicadas a la producción de productos alimenticios.

Tipo de muestreo

El muestro es la selección de los individuos en una población que son representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo.

No probabilístico.

Este tipo de muestreo será el utilizado en la actual investigación. Por su parte Ulate et al (como se cita en Hernández et al (2010) “... En el caso de las muestras no probabilísticas, también llamada dirigidas, se lleva a cabo un procedimiento de elección informal, y su conformación dependerá del criterio del investigador.” (párr. 1).

Fuentes de información

Las fuentes de información se pueden representar en múltiples maneras como libros, documentos, páginas web, etc., y su finalidad es la de satisfacer la demanda de información o

conocimiento atinente a una investigación determinada, sus diferentes tipos son explicados a continuación.

Fuentes primarias.

Las fuentes de información que son contempladas dentro de esta categoría son aquellas las cuales nos proporcionan la información directamente. Hernández et al (2016) comenta:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 61)

En el presente documento, esta información será proporcionada por las personas las cuales posean una PyME dedicada al giro alimentario, a la cual se aplicará la técnica de investigación seleccionada para la obtención de los datos.

Fuente secundaria.

La fuente de información secundaria se obtiene de libros ya sean físicos o virtuales; contienen información organizada, elaborada, producto de análisis y procesamiento previo.

Debido a su renombre y reconocimiento a nivel internacional, libros como Ingeniería de la Exportación de Nicola Minervini reimpresso en el 2016, es uno de los que se recopilaron definiciones y posiciones ante las diferentes situaciones expuestas sacando ventaja de su grado profundo de conocimiento sobre esta área.

Adicionalmente, entre otras fuentes secundarias, se acudió al libro Branding & PyME pues en este se menciona algunos aspectos muy importantes por ser tomados en cuenta a la hora de la internacionalización de una PyME y que por ende resulta de gran apoyo y provecho para el estudio.

Fuentes terciarias.

Estas están compuestas por catálogos, bibliografías, páginas web, entre otros. El tipo de información de este tipo de fuente para esta investigación se obtuvo de páginas como el MEIC y PROCOMER las cuales cuentan con información útil y atinentes al presente trabajo, dichas fuentes serán facilitadas al final del documento con sus respectivos enlaces en la sección de la bibliografía.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.

Para la recolección de la información se realizará uso de la técnica de investigación llamada observación, según Ulate et al (2006) es el procedimiento para obtener datos de la realidad mediante la percepción intencionada y selectiva de un objeto o fenómeno determinado. Quien además agrega:

Se inicia con la definición de los aspectos, los eventos o las conductas que interesa observar, como podrían serlo las rutinas realizadas por ciertos obreros en una fábrica, Asimismo, se definen las unidades de observación (días, horas, minutos) en las cuales se suscita el hecho o se manifiesta la conducta determinada; luego se toman muestras representativas de los aspectos, las conductas o los eventos que se van a observar. Por último, lo observado se categoriza y subcategoriza. (p. 76)

Además, y con el objetivo de obtener más información de primera mano, se realizará también una entrevista que se pretende sea aceptada por un propietario de una PyME de productos alimenticios y que haya logrado exportar de manera exitosa. Basado en Kvale (2011): “Las entrevistas narrativas se centran en las historias que los sujetos cuentan, en las tramas y estructuras de sus relatos. Las historias pueden surgir espontáneamente durante la entrevista o el entrevistador puede provocarlas.” (p. 102).

Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos de la investigación.

Cuando hablamos de la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos, Sampieri et al (2013) comenta, “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al

grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.” (p. 200).

Y en relación con la validez de los instrumentos Sampieri et al (2014) menciona, “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p. 200).

Selección de técnicas de análisis cuantitativo.

Dado que existen en el país un sinnúmero de PyMEs actualmente establecidas, podemos realizar un estudio estadístico y para el análisis de los datos obtenidos, realizaremos un análisis estadístico inferencial.

Recuperado de Gonzalez y Vladimirovna (2016):

En la estadística inferencial se tiene el proceso inverso al de la probabilidad o, dicho de otra forma, el proceso aplicado a observaciones o datos muestra que a partir de estos queremos conocer cómo es la población, cómo son sus parámetros, etcétera. Este proceso inverso es de gran importancia en las aplicaciones, pues en general en un problema estadístico trabajamos con los valores de las observaciones sin conocer la distribución y parámetros que explican cuál es la población. (p. 5)

Definición de Variables

Tabla 6

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Determinar los recursos disponibles para que PyMEs involucradas en el sector alimentario se internacionalicen exitosamente.	Recursos y herramientas disponibles.	Que instituciones, páginas web entes regulan el sector.	Investigación.	Informe que contemple estos recursos y herramientas.
Identificar los elementos que influyen en el proceso de internacionalización de una PyME.	Internacionalización.	Internacionalización es llevar al exterior al que es de una sola nación o estado.	Entrevista a experto y a propietario de PyME.	La opinión de estas personas versus lo propuesto en fuentes consultadas
Analizar los factores clave para el éxito de la internacionalización de una PyME.	Factores de éxito.	Elementos que hacer que la internacionalización de una PyME sea exitosa.	Investigación de fuentes bibliográficas.	Se comparará lo propuesto en fuentes versus información obtenidas de entrevista.
Categorizar los sectores alimenticios de las PyMEs en Costa Rica, que desean exportar.	Categorizar sectores alimentarios de PyMEs	Tipo de productos que componen estos sectores.	Entrevista.	Se tabularán para ver el grado de participación de cada sector presente.

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE DATOS

Entrevista a experto

Con la finalidad de obtener el punto de vista de un experto en los temas que a lo largo del marco teórico fueron señalados, se le realizaron una serie de preguntas al Doctor Fidel León Darder, actualmente profesor en la Universidad de Valencia y coautor del libro *Dirección de empresas multinacionales*. En el mismo se abordan temas de internacionalización, visión global, liability of foreignness, emprendedurismo entre otros.

Dichas preguntas le fueron realizadas al Doctor durante su visita al país y fueron grabadas para su posterior procesamiento, a continuación, se encuentran dichas preguntas y sus respectivas respuestas las cuales fueron sintetizadas para facilitar la comprensión del lector.

Entrevista a experto Fidel León Darder

1. ¿Cuáles son las recomendaciones que daría para acelerar el proceso de internacionalización de una PyME, desde el punto de vista de Latinoamérica?
 - Es fundamental conocer el nicho y sector del mercado al que se va a ingresar.
 - Contar con experiencia internacional propia y personal, así como una visión global de los negocios, esto aplica para todos los negocios sin importar la región.
2. ¿Qué aspectos considera imprescindibles para el éxito en el proceso de internacionalización de una PyME?
 - Reforzar las ventajas competitivas propias de la empresa que le permitan contrarrestar la posición desventajosa que tienen empresas en mercados extranjeros, también conocido como *Liability of Foreignness*.
3. ¿Cuáles son los errores que han cometido las PyMEs en Latinoamérica?
 - Asumir que todos los mercados son iguales o que las diferencias culturales en países vecinos no importan, ya que, al ser tan parecidos, no se presta internacionalización a estas diferencias a pesar de la presencia de dichas diferencias culturales y también se infiere que la forma de operar de los mercados es similar, lo cual evita que se hagan esfuerzos por adaptarnos o buscar información sobre estos mercados.

- Internacionalizarse sin contar con ventajas competitivas propias o haber hecho el esfuerzo por fortalecer estas ventajas.
 - Otro error común es no contar con contactos o socios adecuados en el extranjero; estas PyMEs fracasan al no tener la capacidad de cooperar y tratar de sobrellevar este proceso por sí solas.
4. ¿Cuál sector de las PyMEs considera que puede tener mayor éxito en el proceso de internacionalización?
- Cuanto menos recursos sean necesarios para la operación, más facilidad en el proceso de internacionalizarse, por lo que las tecnologías de la información tienen por defecto una ventaja si tomamos esto en cuenta, pero esto no es un indicador de que el resto de sectores esté en desventaja.

Fidel León Darder logra dejar en evidencia que a su criterio una visión global y mostrar un grado alto de adaptabilidad son factores que facilitan el éxito en la internacionalización. A su vez destaca la importancia de que las empresas capitalicen sobre sus ventajas competitivas, fortaleciéndolas y sugiriendo además que estas acudan a alianzas estratégicas, ya que la contar con socios en el mercado al que se va a incursionar, logra disminuirse considerablemente los riesgos y adversidades que son también parte de este proceso y que pueden llevar al fracaso, como lo puede ser la falta de experiencia al momento de realizar una transacción con un comprador extranjero, errores de mercancía por etiquetado o regulaciones, pérdidas por posibles estafas o mercancía dañada, entre otros.

Es igualmente señalado por el experto Fidel León Darder, la importancia de adaptarse al mercado al que se exportarán los productos y servicios, esto para que tengan un mayor grado de aceptación y eliminar cualquier rasgo cultural que pueda generar rechazo por los compradores o consumidores finales.

Utilizando como método un cuestionario y con la finalidad de obtener diferentes puntos de vista referentes al tema de la internacionalización; fue que se realizaron cuestionarios a PyMEs que ya se encuentran llevando sus productos alimenticios a mercados en el extranjero y

también se aplicó uno similar a personeros de la Cámara de Comercio Exterior (COMEX) y la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER).

Al realizar dichos cuestionarios se logrará generar una triangulación de los resultados obtenidos entre PyMEs, Expertos e Instituciones Gubernamentales; al correlacionar estos resultados se podrá obtener interesantes hallazgos a partir de las diversas perspectivas, que serán vitales para la generación de conclusiones y recomendaciones en el apartado final de la investigación.

Entrevista a entes gubernamentales.

Como fue mencionado anteriormente, con el fin de obtener diversas perspectivas en cuanto al tema investigado, fue aplicado otro cuestionario a instituciones del gobierno como PROCOMER y COMEX, designadas al apoyo de actividades productivas que puedan llegar a ser objeto de comercio internacional; instituciones que además son reguladoras de los temas relacionados con la tramitología que la importación y exportación de mercancías implica.

Al no tratarse de empresas, dicho cuestionario fue modificado para la coherencia de las preguntas y lograr captar la visión de estas instituciones en cuanto a la internacionalización, emprendedurismo, etc.

Cuestionario a COMEX

1. ¿Cuáles elementos influyen en el proceso de internacionalización de una PyME?
 - Capacidad administrativa; muy relevante ya que esto le permite a la empresa enfrentar este proceso de manera efectiva.
 - Trazabilidad de los productos.
 - Certificaciones y normas requeridas por los productos, contar con personal capacitado, habilidades blandas desarrolladas y ofrecer productos viables en el mercado por incursionar.

2. ¿Cuáles considera que son los factores más importantes para el éxito en el proceso de internacionalización?
 - La innovación incremental de un producto, así como de los procesos.

- Innovación social, procurando que el producto tenga un impacto positivo en la sociedad.
 - Un adecuado modelo de negocios.
 - Valor agregado intangible, a través de productos homologados como *Fair Trade*.
 - Investigación del mercado para saber dónde voy a colocar mis productos y con lo que debería cumplir para que sea exitoso en su aceptación local.
3. ¿Cuáles son las principales causas de fracaso en el proceso de internacionalización?
- Omitir el hecho de que se debe contemplar mayoritariamente el producto o servicio que se ofrece, antes que la demanda del los mismos, esto con el fin de ofrecer al consumidor el producto que satisface sus necesidades, lo cual por consecuente aumenta la probabilidad de aceptación del producto ofrecido, pues efectivamente cumple con las expectativas de los consumidores, que por ende resultará en mayor volumen de ventas para el productor.
 - La no realización de una investigación de mercados.
4. ¿Qué recomendación daría a un empresario quien va a tomar la decisión de internacionalizar las operaciones de su PyME?
- Capacitarse e informarse, pues no es lo mismo el mercado local que ya se explota, comparado con los mercados en el exterior.
 - Revisar el etiquetado del producto desde su aspecto, información y requerimientos.
 - Estar registrado con el respectivo código exportador y sacar provecho de las diferentes charlas facilitadas por PROCOMER pensadas para el apoyo a emprendedores.
 - Evaluar la capacidad exportadora, acudir a tercerización de procesos en caso de ser necesario.
 - Conocimiento técnico de métodos de pago internacional.
5. ¿Considera que se fomenta el emprendedurismo en Costa Rica?
- Existe el apoyo, pero “le falta una pata al banco” pues además de apoyo que el Gobierno pueda dar, se requiere de agencias que den seguimiento al desarrollo, innovación y productividad de las PyMEs.

6. ¿Qué instituciones gubernamentales considera que podrían tener un mejor desempeño y por qué?
- MEIC, a través del efectivo uso de DIGEPYME.
 - Las instituciones del gobierno, las cuales debido a su forma de operar y legislación, son incapaces de cambiar o extender su rango de acción.
 - Las entidades financieras deberían manejar los fondos de manera distinta a fin de mejorar las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras.

Cuestionario a PROCOMER

1. ¿Cuáles elementos influyen en el proceso de internacionalización de una PyME?
- Va a depender del desarrollo, estrategia, metas, planeación dentro de las empresas lo que puede facilitar el proceso de internacionalización.
2. ¿Cuáles considera que son los factores más importantes para el éxito en el proceso de internacionalización?
- Asesorarse.
 - Investigación de mercados.
 - Capacitarse.
 - Estrategia de mercado.
3. ¿Cuáles son las principales causas de fracaso en el proceso de internacionalización?
- Poca investigación de mercados.
 - Desconocimiento de los mercados.
 - Desconocimiento del proceso de exportación.
 - Desconocimiento de barreras arancelarias y no arancelarias.
 - Poco seguimiento postventa.
4. ¿Qué recomendación daría a un empresario quien va a tomar la decisión de internacionalizar las operaciones de su PyME?

- Que se acerque a PROCOMER, en donde tenemos muchas herramientas para apoyarlo.
5. ¿Considera que se fomenta el emprendedurismo en Costa Rica?
- Existen muchas organizaciones e instituciones gubernamentales que apoyan el sector empresarial.
6. ¿Qué instituciones gubernamentales considera que podrían tener un mejor desempeño y por qué?
- Esta pregunta es más de opinión por lo que como entidad pública no podemos responder.

Análisis de respuestas a los cuestionarios a PROCOMER y COMEX.

En la primera pregunta del cuestionario ambas instituciones consideran que la planeación de la estrategia de la empresa influencia el proceso de la internacionalización; continuando con la segunda pregunta, igualmente ambas coinciden en que una previa investigación de mercado, asesoría y modelo de negocio adecuados son importantes, sin embargo, COMEX hace hincapié en la importancia de la innovación de los productos, valor agregado y modelos de negocios.

Para la pregunta tres, tanto COMEX como PROCOMER concuerdan en que una investigación de mercado deficiente puede ser motivo de fracaso en la internacionalización, con esto incluyendo el no investigar posibles barreras arancelarias, desconocimiento del proceso de exportación, poca adaptabilidad de parte del exportador y la carencia de valor agregado en los productos.

Para la pregunta cuatro, mientras que PROCOMER sugiere apersonarse a sus inmediaciones para obtener asistencia, la persona entrevistada de COMEX sugiere informarse para la toma de decisiones apropiada respecto al mercado por penetrar, investigar sobre la información que el etiquetado y empaque del producto requerirá para el ingreso al mercado en cuestión, tercerizar o recurrir a outsourcing para que de esta forma las empresas puedan dedicar su esfuerzo y recursos a actividades que generen valor a la empresa o a fin de aumentar la capacidad exportadora, desplazando así estas tareas secundarias a manos de terceros.

En la pregunta siguiente, sobre la promoción del emprendedurismo en Costa Rica, las dos entidades estiman que efectivamente existe apoyo al emprendedurismo por parte del Gobierno, sin embargo, este apoyo podría ser brindado de una manera más completa e integral si se incorporaran agencias que den seguimiento a las PyMEs a lo largo de su desarrollo, fomentando la innovación y estimulando la productividad.

En la sexta y última pregunta, se solicita la opinión del entrevistado respecto al desempeño de las instituciones y órganos que Costa Rica pone a disposición de los empresarios; dicha pregunta fue contestada únicamente por COMEX pues la persona entrevistada de PROCOMER, decidió no exponer criterio al respecto. El entrevistado de COMEX por su lado sostiene que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio podría hacer más efectiva la función de DYGEPYME, afirma además que estas instituciones están sujetas a un marco legislador el cual limita en alguna medida su rango de acción y concluye con que la Banca de Desarrollo podría desarrollar facilidades crediticias que se ajusten más a las diferentes necesidades financieras de las PyMEs las cuales varían mucho de un sector a otro.

Cuestionarios a empresas.

Con el propósito de obtener diferentes visiones sobre temas referentes a emprendedurismo, internacionalización, etc, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a empresas del sector alimentario; de esta forma se pudo captar información de boca de 5 empresarios cuyas empresas ya se encuentran exportando sus productos, lo que les da una mayor base para poder emitir un criterio en cuanto a lo que se hizo, lo que podría ser mejorado y sus vivencias en el proceso.

Respuestas de las empresas

1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?

Empresa	Respuesta
ALIMER S.A.	<p>-Debería brindar mayores beneficios en cuanto a la posibilidad de las empresas de obtener créditos, ya sea en los requisitos a presentar, así como en las tasas de interés de los bancos estatales versus bancos privados.</p> <p>-Facilitación de creación de una PyME.</p> <p>-Presencia y apoyo de instituciones gubernamentales en los procesos de la PyME, desde la apertura y desarrollo, hasta el seguimiento de internacionalización.</p>
Café Puro Los Volcanes	<p>Unir grupos de productores, ya que la producción que ellos individualmente pueden generar es limitada. Acompañamiento en la logística de la comercialización porque de momento se sienten en abandono. Las PyMEs entran a la producción acondicionadas a diversos requerimientos, lo que encarece mucho las operaciones de las PyMEs.</p>
La Selva	<p>El gobierno debe ayudar por medio de la reducción de impuestos y aumentar facilidades bancarias ofrecidas por el gobierno, como mejores tasas de interés.</p> <p>Solo en Costa Rica ocurre que se pida una prenda a una PyME para responder por un crédito.</p>
LUCEMA S.A.	<p>Seguridad, financiamiento, infraestructura vial y facilitación del comercio.</p>
Alimentos Kitty	<p>La barrera principal es competir a nivel internacional con el costo tan bajo de productos locales de nuestra línea, al ser nuestros productos importados en los diferentes países el costo se ve inflado al llegar al punto de venta. La obtención de</p>

	registros y la modernización en procesos fueron claves indispensables.
--	--

2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?

Empresa	Respuesta
ALIMER S.A	-Principalmente en el mercado Centroamérica la falta de unificación de procedimientos aduanales. -La tercerización de algunas empresas de servicios.
Café Puro Los Volcanes	Mucha documentación es necesaria, además los costos por logística y transporte son altos y prohibitivos.
La Selva	PROCOMER ayudó tanto que no encontró problemas en el proceso.
LUCEMA S.A	No facilitación del Comercio
Alimentos Kitty	La barrera principal es competir a nivel internacional con el costo tan bajo de productos locales de nuestra línea, al ser nuestros productos importados en los diferentes países el costo se ve inflado al llegar al punto de venta. La obtención de registros y la modernización en procesos fueron claves indispensables.

3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras?

Empresa	Respuesta
ALIMER S.A	Creo que los bancos estatales no tienen noción de cómo avanzan los negocios, sobre todo en la industria alimentaria, por lo que a la larga no brindan beneficios como lo hacen los bancos privados.
Café Puro Los Volcanes	Las facilidades bancarias son prácticamente inexistentes. La Banca de Desarrollo no es de gran ayuda, las personas que quieran tener un crédito van a encontrar muchas barreras ya que los créditos que ofrece, son por montos muy bajos que no son de ayuda para conseguir los recursos, equipo o materia prima necesarias para la producción, por lo tanto, recurren a financiamientos por fuera o entre familiares.
La Selva	Una vergüenza, ningún país trata a las PyMEs de la manera que Costa Rica lo hace. Es mejor buscar otros sitios o contar con un inversionista.
LUCEMA S.A	No existen, las facilidades bancarias para las PyMEs son muy limitadas.
Alimentos Kitty	Son un gran apoyo para pequeñas y grandes Empresas y en muchas ocasiones es el eslabón que se requiere para invertir en procesos innovadores que le dan un plus al producto y mejoran la eficiencia de los procesos.

4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?

Empresa	Respuesta
ALIMER S.A	No, PROCOMER es una excelente institución gubernamental pero cuando son consultas detalladas como dudas ante Registros Sanitarios del Ministerio de Salud, se tienen que realizar ante ellos en un horario restringido según la categoría y con previa cita, entonces dependiendo, se convierte en barrera ya que inclusive el personal de las instituciones no está capacitado para resolver la duda concretamente.
Café Puro Los Volcanes	Es fácil inscribirse, pero considera que hay un vacío en sus funciones, ya que el empresario es quien negocia directamente con el comprador. Se brinda asesoría, pero no están acompañando a la hora de la transacción.
La Selva	Sí, pero PROCOMER no tiene mucho poder; ayuda a encontrar clientes y facilita asesoría. No tiene poder para apoyar, hacer reformas o algo que tenga un efecto directo en las PyMEs.
LUCEMA S.A	No, el apoyo que requiere un exportador es el financiamiento y los seguros para sus exportaciones.
Alimentos Kitty	Por parte de PROCOMER el apoyo recibido ha sido muy bueno. Ellos son un aliado para nosotros como Exportadores, tanto en capacitaciones como el Puente para llegar a esos Clientes interesados a nivel mundial en importar.

5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la promoción del emprendimiento en Costa Rica?

Empresas	Respuestas.
ALIMER S.A	El Ministerio de Economía promociona a las PyMEs pero es deficiente en cuanto a la información que brinda, ya que no toda es valiosa o relevante para resolver las dudas que se tienen en el momento.
Café Puro Los Volcanes	La educación en Costa Rica está orientada para la formación de personas subordinadas.
La Selva	Cero o negativo apoyo. Se promueve mayormente el empleo. (Ejemplo ICE: Quien le estaba endosando los costos de la instalación de cableado trifásico.)
LUCEMA S.A	Limitada o nula, incluso la formación no busca formas de potenciar el emprendimiento.
Alimentos Kitty	En los últimos años consideramos se ha incrementado, sin embargo, aún hace falta más apoyo en ocasiones se ponen muchas trabas con trámites que terminan en ser un freno para muchos.

6- ¿De qué manera identificaron oportunidades en el extranjero?

Empresas	Respuestas.
ALIMER S.A	Participación en ferias internacionales como la Buyers Trade Mission de PROCOMER, así como el acercamiento con distribuidores en los países donde nos interesaba iniciar operaciones.
Café Puro Los Volcanes	Producto de que los turistas sabían que el

	<p>café de Costa Rica es mundialmente reconocido y los precios locales son muy baratos con respecto a los precios internacionales y por ende al visitar el país y conocer la finca de Café Puro Los Volcanes, decidían llevar gran cantidad de productos para sus allegados.</p> <p>A raíz de esto, un visitante que actualmente se encuentra en Arabia, solicitó un pedido el cual don Miguel Castro se encuentra trabajando en la elaboración del envío.</p>
La Selva	<p>PROCOMER ayuda mucho y de manera profesional para encontrar potenciales clientes. Pero no ayuda con el financiamiento necesario para esto, encuentran clientes lo que permite recibir pedidos, pero necesitan fondos para potenciar a las PyMEs de manera económica, prestamos, etc.</p>
LUCEMA S.A	<p>Estudios para adquirir conocimiento técnico y visita del mercado al que se pretendía ingresar.</p>
Alimentos Kitty	<p>Muchos de ellos por medio de PROCOMER y actualmente el uso de redes sociales facilita la promoción tanto a nivel nacional como internacional.</p>

7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?

Empresa	Respuestas.
ALIMER S.A	Asesoría legal privada.
Café Puro Los Volcanes	PROCOMER, turistas que visitaron la plantación y contactos que llevan productos al extranjero que posteriormente solicitan pedidos de mayor cantidad y frecuencia.
La Selva	PROCOMER
LUCEMA S.A	Visitas al mercado para conocerlo mejor.

Alimentos Kitty	Asesoría 100 % PROCOMER
-----------------	-------------------------

8- ¿Cumple *Ventanilla Única* con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?

Empresa	Respuesta.
ALIMER S.A	Sí, aunque quienes autorizan las Notas Técnicas algunas veces rechazan por cosas innecesarias o bien que sus bases de información de Registros Sanitarios no están actualizados.
Café Puro Los Volcanes	No ha hecho uso.
La Selva	Es un buen recurso y de gran ayuda. No considera que hay burocracia y hace del proceso de vender en el exterior algo relativamente fácil, pero esto es solo una parte del proceso.
LUCEMA S.A	No, muchas veces las autorizaciones de las importaciones/exportaciones son denegadas, aunque se cumpla con todos los requisitos.
Alimentos Kitty	Los procesos actualmente son más simples, se deben mejorar los tiempos de respuesta en algunos trámites.

9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con qué recursos desearía contar? ¿Qué haría diferente?

Empresa	Respuestas
ALIMER S.A	Definitivamente utilizaría los mismos que los usados últimamente, si me resultó ¿Por qué cambiarlos?
Café Puro Los Volcanes	Traductores. Asesores que faciliten traducción, los

	capaciten en métodos de pago internacionales, capacitación en equipos de cómputo para poder hacer uso de múltiples recursos disponibles en Internet.
La Selva	Contar con los beneficios fiscales que empresas como Dos Pinos que se encuentran en zonas francas y por el hecho de ser una cooperativa, contrario lo que se aplica a las PyMEs.
LUCEMA S.A	N/A
Alimentos Kitty	Los tiempos de repuesta para tramitología de registros en ocasiones resultan muy largos, esto en los distintos países, pero es un tema que va a depender de la legislación y requisitos de cada uno, no precisamente de Costa Rica.

10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar esta decisión?

Empresa	Respuestas.
ALIMER S.A.	Buscar asesorías legales privadas las cuales tienen una ideología de resolución de problemas, ya que por medio de entidades públicas y de manera personal, se más de lo normal.
Café Puro Los Volcanes	Hablar inglés o contar con alguien que conozca de la lengua. Investigar bien los permisos, requisitos o cuarentenas a los que los productos pueden estar sujetos.
La Selva	Previo a esta decisión, tener certeza de tener un mercado en el extranjero con una base firme, Que funcione y crecer de manera lenta y segura.
LUCEMA S.A	Conocer la cultura del país y tendencias del mercado.
Alimentos Kitty	Impulso, el importar o exportar se cree muchas veces que son temas complicados; sin embargo, hoy por hoy con orden y la

	<p>respectiva asesoría aunada a la tecnología digital para la fluidez de comunicación a nivel internacional, simplifica los procesos y permite llegar exportar e importar de una forma mucho más sencillo que años atrás.</p>
--	---

Categorización de PyMEs del Sector alimentario

En Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio ha clasificado las empresas en cuatro distintos sectores: Comercio, Industria, Servicios y Tecnologías; a su vez ha clasificado las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Como ya es sabido, las PyMEs del sector alimentario, el cual se encuentra contemplado en el sector Industrial, serán los objetos de estudio y analizados para efectos de la presente investigación.

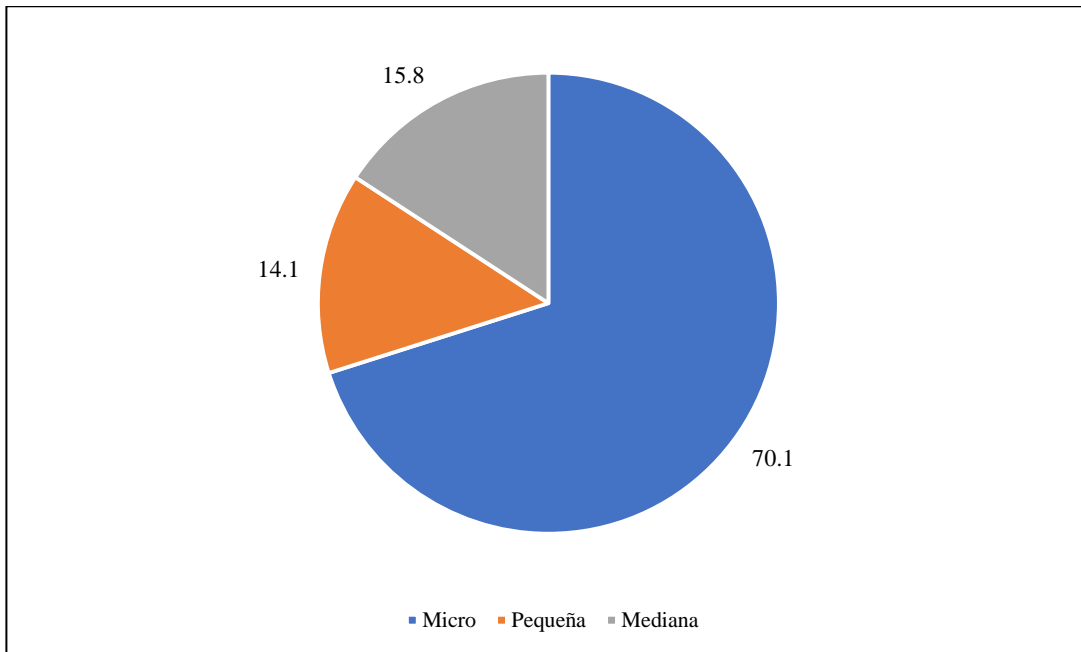
A continuación, se procesará y organizará la información con la que se cuenta, esto con el fin de dar una representación de la actual conformación del segmento industrial de las PyMEs dedicado al segmento alimenticio. Se valorarán aspectos como la gama de productos que ofrecen, subsectores de las PyMEs, productos que exportan.

Parque empresarial PyME

Se denomina parque empresarial al conjunto de elementos que conforma el ámbito empresarial, para el caso de las PyMEs, el parque empresarial se encuentra conformado por las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

La composición de dicho parque empresarial se puede visualizar a continuación en gráfico ocho.

Gráfico 8

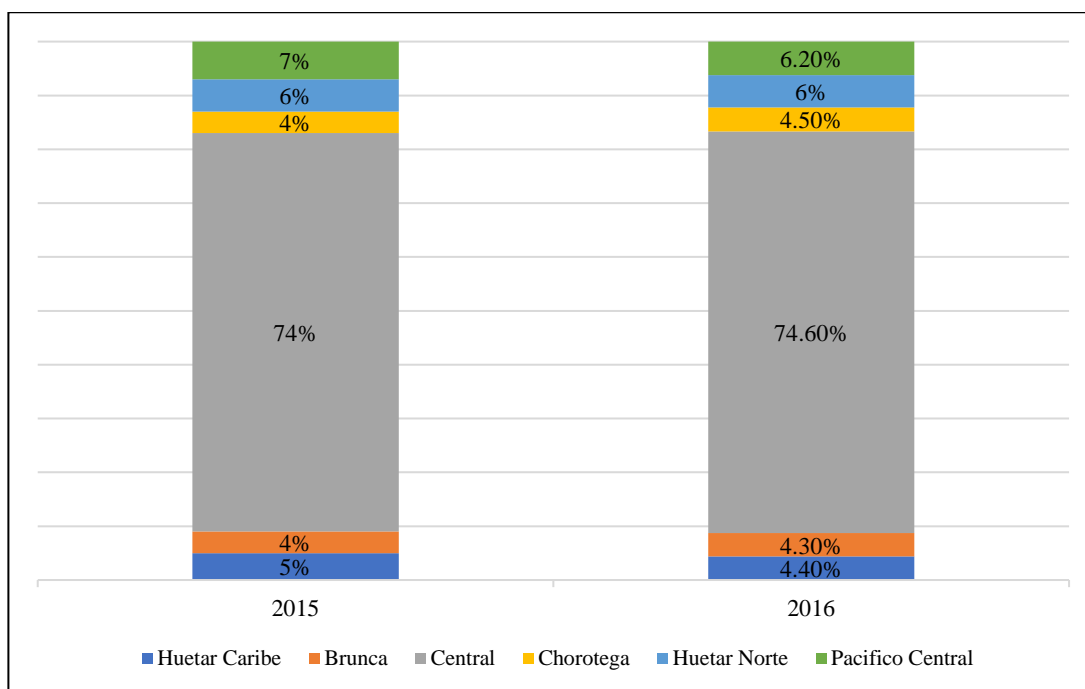


Fuente: DYGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC. Distribución de las PyMEs. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Como se logra evidenciar, el parque empresarial en su mayoría se encuentra compuesto por micro empresas, las cuales en promedio cuenta con 15 o menos empleados; estas representan el 70% del total de PyMEs existentes como lo señala el gráfico anterior que refleja datos del año 2016.

Dichas PyMEs se encuentran distribuidas a lo largo del territorio de Costa Rica, concentrándose más del 70% de ellas, en la región socioeconómica central del país. Se puede ver esto representado de manera gráfica a continuación tomando en cuenta también el restante de regiones socioeconómicas.

Gráfico 9



Fuente: DYGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC. Distribución de las PyMEs por zona socioeconómica. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

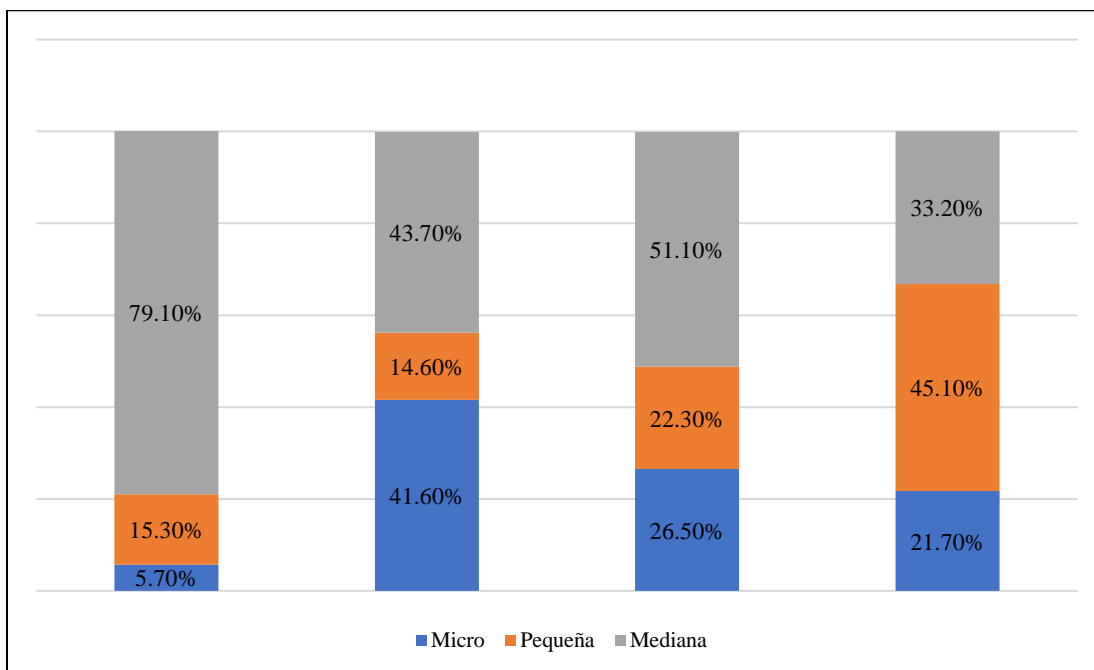
El anterior gráfico deja además en evidencia la tangible tendencia al centralismo que Costa Rica presenta en muchos aspectos y que como es claro, las PyMEs también forman parte de esta tendencia al encontrarse casi tres cuartas partes de ellas en la región central.

Empleo y exportaciones generadas por las PyMEs.

Según datos arrojados por el MEIC en colaboración con el INEC, para el año 2016, las PyMEs generaban un 24% del total de los empleos generados por empresas registradas en el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (DEE-INEEC) o sea: 175801 puestos de empleo, tales empleos se distribuían para ese entonces en: 38% Servicios, 32% Comercio, Industria 24% y Tecnologías de Información 6%.

Es importante evaluar el impacto que las PyMEs del sector industrial dedicadas a los productos alimenticios tienen en las exportaciones del país, las cuales a pesar de no ser las que generen la mayoría de los empleos, como lo hace el sector servicio, aun así, tienen un aporte importante en las exportaciones, tal como lo hace también el sector Comercio.

Gráfico 10



Fuente: DIGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Productos exportados por PyMEs

Esta sección se centrará al detalle de los principales bienes exportados por las PyMEs costarricenses dedicadas a la producción de productos alimenticios. Para la obtención de esta información, se entró en contacto con personal de PROCOMER, los funcionarios se prestaron a facilitar la información de Pequeñas y Medianas empresas que se encuentra activas y que además hacen exportación de sus productos al extranjero.

A través de la información suministrada se logró identificar un total de 247 empresas que se encuentra exportando y tras investigar los datos se lograron extraer las evidencias que a continuación se desglosará.

Para la mejor representación de la información, algunos datos serán omitidos, ya que no representan bienes que puedan ser consumidos por el hombre, por lo que no serán tomados en cuenta.

Tabla 7

Producto	Número de empresas dedicadas	Producto	Número de empresas dedicadas
Aceite	5	Infusiones	2
Arroz	1	Jaleas	3
Azúcar	5	Jugo	3
Banano	1	Lácteos	3
Bebidas	14	Palmito	2
Cacao	5	Pan	5
Café	5	Pasta	3
Carne	3	Pescado	1
Cereal	2	Piña	3
Colorantes	4	Pollo	2
Concentrado	7	Puro	2
Concentrado animal	8	Salsa	1
Condimento	9	Semillas	2
Fruta Confitada	1	Snacks	10
Fruta Deshidratada	1	Soya	1
Fruta Fresca	8	Super Food	1
Galleta	2	Tabaco	4
Gluten free	1	Tubérculos	2
Golosinas	5	Vegetales	1
Helado	1		

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. I Cuatrimestre 2018.

Como se nota en la tabla anterior, en su mayoría, los bienes que se exportan son generados a partir de productos naturales, tales como bebidas y jugos, seguidos además por snacks lo cuales son elaborados a partir de frutos y tubérculos cultivados en el país como: plátano, yuca, papa. Se logra ver además que existe la presencia de productos novedosos que buscan satisfacer las exigencias de los mercados, justificado por lo snacks saludables, snacks

libres de gluten y super foods; altamente demandadas por el gran aporte nutricional que constituyen y cuyo consumo se ha popularizado en la actualidad.

En el siguiente capítulo se procederá a hacer las conclusiones y recomendaciones derivadas de los datos que a partir de estos cuestionarios, entrevistas e información que se logró obtener. Con estas conclusiones se pretende arrojar información que sea de interés y utilidad para el lector.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión sobre los recursos disponibles para que PyMEs involucradas en el sector alimentario se internacionalicen exitosamente.

Cuando se habla de recursos en este objetivo específico, lo que debemos entender es que son las herramientas y servicios con los que cuentan las PyMEs para internacionalizarse. Estos se pueden reflejar en las instituciones como PROCOMER, Cámara de Exportadores, COMEX; sin mencionar múltiples ferias y convenciones que se realizan dentro y fuera del país con el objetivo de exponer internacionalmente la gama de productos y servicios generados por el país, impulsando a su vez a pequeños productores y su competitividad.

Conclusión sobre los elementos que influyen en el proceso de internacionalización de una PyME.

Existen elementos que influyen en el proceso de internacionalización de una PyME; a partir de los hallazgos obtenidos se logra identificar la desventaja de ser extranjero o bien llamada: *Liability of Foreignness* pues al incursionar en estos mercados no se cuenta con experiencia o conocimiento basto del mercado, lo cual aumenta el riesgo de un error en la toma de decisiones, pérdidas o fracasos a corto o largo plazo.

Otro aspecto determinante son las fuentes de financiamiento, los emprendedores en reiteradas ocasiones señalaron, no cuentan con el apoyo económico necesario y que les permita impulsar su productividad y competitividad. En muchos casos las fuentes de financiamiento cuentan con altas tasas de interés o son de alto riesgo por el requerimiento de hipoteca, altas cuotas, etc.

En relación con los requisitos y aspectos de logística, se logra evidenciar que, para las PyMEs, las regulaciones entorno a la internacionalización son motivo de descontento y se oponen al respecto. De llegar a haber una unificación de los procesos, procedimientos y requisitos aduanales en las distintas regiones del mundo, sería más sencillo para los empresarios tener una referencia del tipo de barreras burocráticas a las que se enfrenta y que finalmente podrían llegar a tener un impacto no solo en la colocación exitosa de estos productos en el extranjero, sino que además pueden tener un impacto en el costo, lo que podría causar que el precio del producto para el consumidor final, no sea tan competitivo como el de los productos del mismo tipo que ya se encuentran en el mercado en cuestión.

Un tema importante de analizar es el hecho de que, realizar una constante mejora y modernización de las plataformas con las que cuentan los empresarios y aduanas, es un aspecto que

podría hacer el proceso de internacionalización menos burocrático e inclusive traumático para las empresas que decidan enrumbarse en el mismo.

Conclusión del análisis de los factores clave para el éxito de la internacionalización de una PyME.

Los factores claves detectados, fueron aspectos como: contar con una visión global, capacitación técnica para la utilización de tecnologías de información, así como el manejo de un segundo idioma como el inglés.

Esto es altamente recomendado ya que estas aptitudes son altamente necesarias en un entorno globalizado, de alta competitividad; y aunque esto pueda resultar algo evidente o trillado, es importante hacer énfasis en esto nuevamente, pues es común encontrar a propietarios de PyMEs que carecen de estas aptitudes, como fue dejado en evidencia en uno de los cuestionarios aplicados en el capítulo cuatro, en el cual el propietario manifestó cómo carecer de estas aptitudes ha supuesto un obstáculo aún presente para él.

Otro aspecto clave para una exitosa internacionalización reside en contar con conocimiento previo del mercado, haciendo un detallado estudio del mismo, de esta forma se podrá implementar una estrategia no etnocéntrica y además de esto, demostrar un alto grado de adaptabilidad, no solo en el producto que se intenta insertar, sino también en la adaptación de la empresa y modelo de negocio al nuevo mercado.

Conclusión sobre la categorización los sectores alimenticios de las PyMEs en Costa Rica, que desean exportar.

En relación con la categorización de las PyMEs, se pueden clasificar en micro, pequeña y mediana empresas dedicadas al giro alimenticio. Gran parte de estas utilizan frutos e insumos cultivados en el país para la elaboración de una amplia gama de productos de consumo humano tales como jugos y bebidas a partir de frutas como la naranja y la piña, utilizando el café para la exportación de café molido y en grano de alta calidad a selectos mercados en el exterior, como ha sido característico en la economía de Costa Rica.

Adicionalmente, se producen artículos de consumo masivo como galletas, snack nutritivos y light, frituras hechas con verduras como la yuca, papa, plátano. Otro segmento detectado y que representa una gran ventaja competitiva para Costa Rica, es la variedad de frutos frescos como el rambután, banano, piña, el cual Costa Rica abarca cerca del 49% de la demanda mundial del producto.

En síntesis, la gama de productos con los que Costa Rica cuenta como oferta exportadora, es predominantemente de origen agrícola y es a partir de estos insumos agrícolas es que nuevos productos son fabricados y llevados el exterior.

Recomendaciones

Recomendación sobre los recursos disponibles para que PyMEs involucradas en el sector alimentario se internacionalicen exitosamente.

Acudir a las instituciones gubernamentales como PROCOMER, para obtener orientación en el proceso de internacionalización. Esta institución facilita el suministro de información necesaria para las diferentes gestiones de comercio exterior, así como también puede proveer estudios de los mercados de países extranjeros dependiendo de cuál sea la necesidad del empresario, éstos son útiles para realizar una toma de decisiones informada; minimizando así el riesgo inherente que existe a la hora de internacionalizar operaciones y disminuyendo por ende el factor *Liability of Foreignness*.

De contarse con los recursos necesarios y tener con el conocimiento requerido, se recomienda hacer uso de tecnologías de información y demás recursos que se encuentran en Internet, esto para encontrar información que pueda ser útil en el proceso de internacionalización tales como: regulaciones aduanales, posibles notas técnicas o bien en la obtención de información de nichos de mercado internacionales, pues muchas PyMEs sufren un alto grado de desinformación en esta materia de aduanas y regulaciones.

Otro de los recursos con los que se cuenta y del que se puede sacar ventaja, son las ferias y convenciones tales como *Buyers Trade Mission*. Inscribirse a estas convenciones organizadas por el Estado, es recomendable para dar exposición a las PyMEs y que de esta forma se den a conocer. Al hacer esto, el empresario va a poder lograr de manera más sencilla y adecuada, realizar el primer contacto con potenciales compradores, lo que resulta esencial a la hora de generar vínculos con compradores e inversionistas extranjeros, pues de esta forma también puede crearse un grado de fidelidad con dicho comprador para mantener negociaciones a largo plazo.

Recomendación sobre los elementos que influyen en el proceso de internacionalización de una PyME.

Con el fin de erradicar riesgos en la medida de lo posible, es recomendable un profundo conocimiento del mercado al que se va a exportar, solo de esta forma se puede contar con una visión clara que permita entender cómo se debe adaptar el producto en cuestión al mercado por explotar, con el fin de aumentar la probabilidad de aceptación, por ende, éxito del proceso de internacionalización.

Otro aspecto que influye en el proceso de internacionalización es, cómo este causa un impacto en la actual operación y modelo de negocio de la empresa; por esta razón es que resultan tan relevantes los

estudios de mercado, estos permiten conocer con antelación los posibles retos a los que nos enfrentaremos, regulaciones que puedan encarecer la internacionalización, requisitos sanitarios o requisitos en el embalaje y empaque del producto. Tener un plan de acción ante estas variables es posible a través de estos estudios de mercado, lo que puede evitar pérdidas o fracasos en las compañías.

Como coincidieron varios de los participantes quienes respondieron al cuestionario aplicado en el capítulo 4, el financiamiento es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño de las PyMEs. En instancias en las que la falta de apoyo económico está presente, se recomienda hacer un estudio de las diferentes alternativas financieras existentes, a fin de acudir a una fuente que se ajuste a los intereses y capacidades de pago de la empresa o bien, de estar disponible la opción, acceder a un inversionista para minimizar riesgos; evitando así el impacto causado a la empresa, cuando se compara un préstamo obtenido por medio de un inversionista con un préstamo adquirido a través de una entidad financiera.

Recomendación del análisis de los factores clave para el éxito de la internacionalización de una PyME.

Tal como se menciona en el capítulo dos de la actual investigación, es de vital importancia identificar las ventajas competitivas de la empresa; si se desarrollan estas, las mismas pueden ser utilizadas a favor de la empresa, lo que resulta una estrategia positiva para sacar provecho de las fortalezas con las que ya se cuenta.

Como factor clave se puede mencionar lo importante que resulta adaptar el producto en cuestión, para que se ajuste al mercado local; cuanto más logre este asemejarse a las características de los productos locales, mayor será la probabilidad de que los productos ofrecidos tengan una mayor y más rápida acogida. Puede tomarse como referencia el caso de Grupo Britt, la manera en que fueron moldeando sus productos reiteradas veces para que este se adapte a los países en los que abrieron sus nuevos negocios.

Un elemento importante, es la presencia en la Web, al hacer un uso de las tecnologías de información actualmente disponibles, es posible hacer que la empresa, marca y productos, tengan presencia en Internet. Es trascendental estar presente en este medio, por ejemplo, para facilitar a los consumidores información sobre la marca, productos y múltiples aspectos de la empresa, así como para simultáneamente exponerla al público; a lo que, si además le incorporamos la innovación, podría ser útil para utilizar estrategias como promoción de productos, exposición de la marca y si se hacen los cambios necesarios en el negocio, poder acceder a realizar ventas por Internet.

Sumado a la presencia en Internet, resulta de gran relevancia acceder a recursos que puedan hacer del producto algo atractivo y confiable, pero que al mismo tiempo lo dote de un valor agregado. El uso de

estrategias de marketing como las conocidas *Marca País*, es un excelente método para lograr todo esto, la *Marca País* en su mayoría trata de ser fiel a las percepciones que se tiene de un país determinado, ya sea desde un punto de vista político, cultural, turístico, etc.

Esta iniciativa no solo es vista con buenos ojos a nivel internacional, sino que además contribuye a dar un buen concepto del producto que cuenta con ella y del país de dónde proviene; al contarse con esta marca y lograr que se expanda mundialmente, se fomenta la atracción hacia los productos que ofrece el país, pero también la atención de turistas, inversionistas y potencial capital extranjero.

Así como es el caso de la *Marca País*; el apego a certificaciones de carácter mundial como lo son las ISO 9001 y 14001 o normas de inocuidad de alimentos como las HACCP (Hazard Analisis Critical Control Point) son buenos aliados para lograr proyectar confianza y tener una percepción de la calidad del producto que cuente con ellas, sin embargo, el apego a este tipo de normas es un aspecto que puede resultar de alto coste para las PyMEs, por lo que el hecho de apegarse a ellas es prohibitivo en muchos de los casos.

Como fue visto, la innovación en un aspecto que fue mencionado a lo largo de esta investigación, por lo que no resulta de sorpresa la necesidad de contar con un equipo encargado de que la PyME mantenga una propuesta fresca y novedosa en todo momento; que se adapte a su entorno y busque formas no convencionales y novedosas de satisfacer las necesidades y gustos, según lo demande el mercado.

Para finalizar este apartado, el hecho de que una empresa conozca todo en cuanto a sus transacciones de comercio internacional es crucial, de no contarse con conocimientos al respecto, es deseable recurrir a los servicios de un profesional en la materia esto para abordar temas como los mejores y más confiables métodos de pago internacional o aspectos como, el INCOTERM que mejor se ajuste a la empresa y a los intereses de ambas partes involucradas en la negociación.

Recomendación sobre la categorización los sectores alimenticios de las PyMEs en Costa Rica, que desean exportar.

Las categorías encontradas de los productos tienen relación con el tema de cómo los empresarios han innovado y abarcado progresivamente el mercado, por lo que esto es un aspecto en el que no se puede realizar una recomendación, más que la de contemplar una constante innovación, pues esto es característico de empresas exitosas.

Política Pública: Incentivo de apoyo a la exportación de las PyMEs

En la actual sección se pretende hacer una recomendación sobre la forma en que políticas públicas puede ser utilizadas para potenciar las PyMEs; ya que estas tienen un importante rol en el entorno en el que las PyMEs se desarrollan.

Dávila y Soto (2011, afirman lo siguiente con respecto a la política pública:

El estudio de las políticas públicas tiene como objetivo analizar los problemas públicos, su origen y soluciones en contextos democráticos. Vistas como acciones de los Estados y los gobiernos para solucionar estos problemas, este enfoque se concentra en el cómo y por qué estas instituciones actúan, junto con otros actores políticos, económicos y sociales, para solucionar dichos problemas públicos. El contexto democrático está dado por la necesidad de dar valor a este régimen político como único espacio posible para resolución de los temas públicos. (p. 10)

Como se mencionó anteriormente, existe una estrecha relación entre las políticas públicas y la sociedad, ya que es a través de estas que se busca proveer de una solución a una determinada problemática social. Para efectos de esta investigación, se aspira poder proveer una mejora o modificación que podría hacerse a la política pública nacional a fin de mejorar la forma en que se abordan estas problemáticas.

En relación con la política pública de Costa Rica, se tomará como referencia el Plan de Gobierno del Partido Acción Ciudadana por parte del actual presidente electo: Carlos Alvarado. A su vez, se tomará en consideración las políticas públicas de Chile, Colombia, México y Perú; todos miembros de la OCDE, esto con el fin de tener un marco de referencia, el cual tomar como fundamento para las recomendaciones que serán planteadas posteriormente, estas a partir de una comparativa en las políticas públicas más importantes de los países antes mencionados.

Costa Rica

Según lo hallado en el plan de gobierno del Partido Acción Ciudadana. Podemos dividir las políticas públicas propuestas en este plan de gobierno en 4 diferentes estrategias que buscan el impulso de estas industrias.

Una de ellas es la disminución de tasas de interés en los bancos del Estado, este es un aspecto que ha atraído la atención de muchos sectores, ya que las tasas de interés para proyectos emprendedores, así como los montos máximos de los créditos aprobados, no cumplen con las condiciones que las PyMEs requieren. Lo propuesto para mejorar esta situación con los Bancos consiste en, reducir los costos operativos que tienen las entidades financieras estatales, provenientes gastos operativos, salarios y demás, con el fin de trasladar dicha disminución en costos, a una reducción en las tasas de interés de los créditos que se ofrecen, esto para mejorar las condiciones e incentivar emprendimientos, PYMES y empresas de la economía social.

Otra propuesta es la ampliación del Programa de Facilitación Aduanera para el Comercio Confiable (PROFAC), por medio de esta iniciativa se busca simplificar el actual proceso aduanal a fin de hacer un ambiente propicio para el comercio exterior; unido a esta propuesta se encuentra la creación de un Portal Integrado de Comercio Exterior que permita a los involucrados en trámites de comercio exterior, tener acceso a información clara y actualizada en tiempo real.

El impulso a la industria joven nacional es otro de los puntos destacables del plan de gobierno del Partido Acción Ciudadana, en esta se busca dar prioridad a las PyMEs jóvenes como proveedores, para las instancias en las que el Estado precise de realizar compras.

Además se propone la creación de nuevos mecanismos y modelos de aseguramiento, con esta política se busca dar un respaldo a los trabajadores que cuentan con una jornada laboral irregular, de salarios variables, como lo es el caso de jornaleros; esto con la finalidad de disminuir la desigualdad entre empleados, facilitándoles un sistema de recaudación centralizado al que múltiples empleadores contribuyan y de esta forma poder dar acceso a estos ciudadanos a los servicios de salud; dicha política va dirigida a empleadas domésticas, MiPyMEs y recolectores estacionales de café.

Chile

En la República de Chile, el órgano encargado de la gestión de PyMEs se conoce como CORFO o Corporación de Fomento de la Producción. Esta a través de políticas públicas fomenta el emprendimiento, la innovación y competitividad.

De acuerdo con la información hallada en la página web de CORFO, sus principales áreas de trabajo son la innovación, emprendimiento haciendo claro énfasis en que lo que se pretende potenciar son aquellas PyMEs que generen productos o servicios que se salgan de lo usual.

A su vez ofrecen un sistema el cual denominan cofinanciamiento, a través de este, se cubre hasta el 75% del costo del proyecto en cuestión, el 25% restante debe ser aporte efectivo en su totalidad. Dichos fondos pueden ser utilizados para la búsqueda de mentores profesionales de amplia trayectoria para que pongan sus conocimientos a disposición del emprendedor para el desarrollo de la PyME y aumentar el potencial del empresario, organización, así como la realización de actividades de vinculación y difusión de las PyMEs, etc.

El monto máximo de este financiamiento es de un total de 100 millones de pesos chilenos y CORFO a través de esta política busca ofrecer respaldo a los emprendedores, representándolos ante instituciones que brinden apoyo económico.

Colombia

En Colombia, las políticas públicas que involucran PyMEs son reguladas por INNpursa, dicha institución apoyada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), el Departamento Nacional de Planeación, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y Colciencias; nace con el objetivo de estimular los sectores productivos del país y lograr que más innovadores y empresarios incursionen en procesos de gran impacto para Colombia.

Su objetivo es específicamente acelerar empresas que piensan y actúan en grande para que puedan ser impulsadas y por ende continúen su desarrollo empresarial. Además, busca acompañar a la empresa en los diferentes obstáculos que encuentre, encontrar financiamiento para facilitar el crecimiento de la empresa y también dinamizar los entornos globales de innovación y emprendimiento.

En el ámbito del desarrollo empresarial de igual manera se hace hincapié en la necesidad de potenciar factores como competitividad y productividad, esto de la mano con 4 líneas estratégicas bien definidas:

- ✓ Capacidad empresarial, la cual busca aumentar la productividad, escalar operaciones de la PyME y abarcar nuevos mercados.
- ✓ Competitividad regional, apoyando el crecimiento económico de las regiones a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales y apoyando apuestas productivas orientadas a sectores con capacidad de sofisticar su oferta.
- ✓ Apropiación TIC, que integra el uso de tecnologías de información y comunicación.

- ✓ Inclusión Productiva, que se encarga del desarrollo productivo de sectores vulnerables como herramienta para el progreso social, el apoyo para capacidades empresariales y la competitividad en el país.

Entre los objetivos plateados por este ente, se encuentra la propuesta de desarrollar las industrias que les corresponde, fomentando la sofisticación, la productividad, la adopción de nuevas tecnologías y la inclusión productiva de las comunidades, esto con el fin de hacer de Colombia la tercera potencia económica de Latinoamérica para el año 2032.

México

Inicialmente conocida como la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y ahora llamada Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) es la institución gubernamental de México encargada de lo relacionado con la materia de PyMEs.

Sus objetivos establecidos son la implementación de política de Estado de apoyo a emprendedores y MIPYMES, a través de una red de apoyo promueve un entorno jurídico y reglamentario que sea favorable para las PyMEs, ejecuta capacitación en habilidades gerenciales, promoción al acceso de financiamiento y capital.

Se desarrollan las capacidades productivas, tecnológicas y de innovación de los emprendedores mientras se facilita el acceso a cadenas de valor globales.

Entre los objetivos institucionales que se pueden destacar de INADEM está el de ofrecer mecanismos de acercamiento que permitan el entendimiento entre PyMEs y el Sector Gubernamental para abordar mejor y más integralmente sus necesidades.

Implementación de *Ombudsman* para emprendedores y PyMEs, el cual de acuerdo con Martínez (2013):

Funcionario público, designado desde el Parlamento, y quien debía contar con todas las garantías de independencia necesarias para cumplir su función, como, por ejemplo, supervisar el cumplimiento de la ley por parte de los integrantes de la administración pública y de los tribunales de justicia. (p. 114)

Otro aspecto por mencionar es que el conjunto de actividades y esfuerzos de INADEM buscan mejorar la capacidad y aumentar la propensión a la exportación de las PyMEs, esto promoviendo la

creación de empresas con modelos y productos innovadores que incluyan tecnologías emergentes y que vayan de la mano con los intereses comerciales del gobierno.

Perú

La Asociación de Gremios de Pequeñas y Medianas empresas, tiene el propósito de promover el desarrollo de las PyMEs peruanas para generar trabajo y riqueza para el país.

Las organizaciones fundadoras de esta asociación fueron la Cámara PYME de Arequipa, la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería del Perú-ASPAN, INDUMYPE, la Asociación de Fabricantes de Equipos para Gastronomía-AFEG PERÚ y la Plataforma Empresarial de Lima Este.

La Asociación PYME Perú es resultado del esfuerzo grupal entre los asociados para reforzar la institucionalidad del sector de la pequeña empresa. De igual forma, es importante destacar que no es una iniciativa excluyente; si no que, está abierta a todos los gremios empresariales a nivel de Perú.

Se han establecido alianzas estratégicas con importantes organizaciones, como la Oficina de Actividades para los Empleadores y diversas áreas de la Oficina para los países Andinos de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX Perú), la Asociación Contribuyentes por Respeto, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones y la Fundación Romero, entre las principales.

En 2017 una serie de medidas para facilitar el comercio exterior fueron implementadas, entre sus objetivos están la mejora de la operatividad aduanera, el incremento de la competitividad en servicios logísticos, el fomento de la simplificación administrativa y la promoción de inversiones productivas.

Estas estrategias buscan, al igual que el resto de países analizados, hacer una mejora en la competitividad, innovación y productividad del país en temas de comercio exterior.

Para el desarrollo de este último factor, la estrategia utilizada es la instauración de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE los cuales brindan capacitación, transferencia tecnológica, articulación de actores diversos los cuales son establecimientos tanto públicos como privados.

Hay un difícil o nulo acceso a financiamiento por parte de las MiPyMEs. También un alto costo en la tasa de interés para aquellas que logran acceder al sistema; falta de capital de trabajo; como medida a esto se ha hecho lo siguiente: Impulso del Factoring para incrementar la liquidez y el acceso a financiamiento de corto plazo para las PyMEs, financiamiento de Fondos de Garantía: Dinamización del mercado de Sociedades de Garantías Recíprocas para certificados de fianzas de créditos de MiPyMEs.

Check-list: Recomendaciones a políticas públicas de Costa Rica a partir de los hallazgos hechos.

Para desplegar la información de una manera visualmente más sencilla, se ideó crear un check-list. En este se hará una lista de sugerencias que podrían ser aplicadas en el actual gobierno del Partido Acción Ciudadana; tales sugerencias provienen de los hallazgos hechos en los recursos en línea que fueron utilizados para obtener información de políticas públicas para PyMEs en México, Colombia, Perú y Chile.

- Creación de encadenamientos productivos.
- Establecimiento de metas concretas y medibles.
- Vínculos entre Instituciones de enseñanza y promotoras de PyMEs.
- Establecer de manera clara las instituciones financieras que ofrecen prioridad a iniciativas emprendedoras.
- Capacitaciones en competitividad y productividad.
- Implantar la figura de Ombudsman para el gremio MiPyMEs.
- Fomentar activa e integralmente el emprendedurismo, haciéndolo parte importante del currículo nacional.
- Aumentar la propensión a la exportación de las empresas.

Al emplearse lo sugerido en la lista anterior, podría darse un apoyo a las PyMEs que de momento no se está dando, si bien es cierto el gobierno ofrece apoyo y promoción, no cuenta con un rol 100% interactivo, lo cual resulta necesario para que el apoyo gubernamental sea más tangible a los usuarios y porque este tipo de acercamiento, tiene un impacto directo y mayor en las PyMEs, que no se puede obtener con un rol que impida el involucramiento entre las partes.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE

Bibliografía

- Alpizar, M. Godínez, J. Medaglia, C. Mora, E. Moreira, L. Segura, S. López, K. Ulloa, E. PROCOMER: *Estadísticas de comercio exterior Costa Rica*. (mayo 2017). Recuperado de: https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/AnuarioEstadistico2016.pdf
- Barquero, M. (27 diciembre, 2017). *Exportación bananera cerrará este año con récord en ventas*. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/agro/exportacion-bananera-cerrara-este-ano-con-record/DOPHP2UFKFAZXLC4KV66UWDT34/story/>
- Benavides V., Shirley, *Encadenamientos Productivos y Clusters: Una estrategia para fortalecer las Micro y Pequeñas empresas del Turismo Rural*. Revista Geográfica de América Central 2009, 1 (enero-junio) Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451745390006>> ISSN 1011-484X
- Bernal, César. *Metodología de la investigación*. Tercera edición Pearson Educación, Colombia, 2010.
- Brenes, E., & Chattopadhyay, A., & Montoya C, D. (2013). *Grupo Britt N.V.: should it seek to expand business in the USA?*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 26 (3), 372-394.
- Davila, M. & Soto, X. (2011). *¿De qué se habla cuándo se habla de políticas públicas? Estado de la discusión y actores en el Chile del bicentenario*. Chile. Revista Chilena de Administración Pública
- De Pablo Valenciano, J., & Tassile, V., & Giacinti Battistuzzi, M. (2017). *Cambios en el modelo del Comercio Internacional de piña en Costa Rica*. Agroalimentaria, 23 (44), 45-60.
- Hernández Alarcón, E. (2012). Comercio y dependencia en Costa Rica durante los años 1880-1890. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 3(1), 235-266. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/view/3831>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- INCAE Business School: *Global Competitiveness*. (2016-2017). Recuperado de: <http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/gcr16/lanzamiento-costa%20rica-2016.pdf>
- Marin, R., Bastos, J., Arce, J., Jimenez, G., Vartanian, D., Garro, S., Brenes, L., Hernández, V., Bermúdez, L. and Gómez, A. (2018). *MEIC: Estado de situación d las PyMEs en Costa Rica 2016*. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf>
- Martínez Esquivel, R. (2009). *Sociedades de ideas en Puerto Limón durante la década de 1890*. Cuadernos Intercambio sobre Centroamérica y el Caribe, (7), 157-186.
- Martínez Obregón, A. (2013). *Derechos y medios de protección ante la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal*. El Cotidiano, (180), 113-120.
- Micola, A. *Teorías y conceptos asociados al estudio de las migraciones internacionales*. Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia. (2005)
- Minervini, N. *Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa*. Madrid, ESPAÑA: FC Editorial, 2016. ProQuest Ebrary. Web. 7 noviembre 2017.

- Pla Barber, J. and León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas multinacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional*. *Universia Business Review*, (3), 84-101.
- Qian, G., Li, L., & Rugman, A. M. (2013). *Liability of country foreignness and liability of regional foreignness: Their effects on geographic diversification and firm performance*. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 635-647. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2013.21>
- Sánchez Durá, N. (2018). *¿Etnocentrismo inevitable?* Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3310303>
- Schwab, K. (2016-2017). World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Ulloa, E. (s.f.). PROCOMER: *Mercado y condiciones de acceso para piña fresca en China*. Recuperado de: <https://procomer.com/uploads/downloads/63a042c1894f5a2d862fd1e94844cf9b549d7e2c.pdf>
- Uribe, J. & Valenciano, J. (2018). *Revisando el emprendedurismo*. Recuperado de: <http://institucional.us.es/revistas/themata/39/art8.pdf>

ANEXOS

Cuestionario ALIMER S.A.

Pregunta	Respuesta
1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?	<p>-Debería brindar mayores beneficios en cuanto a la posibilidad de las empresas de obtener créditos, ya sea en los requisitos a presentar, así como en las tasas de interés de los bancos estatales vs. privados.</p> <p>-Facilitación de creación de una PyME.</p> <p>-Presencia y apoyo de instituciones gubernamentales en los procesos de la PyME, desde la apertura y desarrollo, hasta el seguimiento de internacionalización.</p>
2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?	<p>-Principalmente en el mercado Centroamérica la falta de unificación de procedimientos aduanales.</p> <p>-La tercerización de algunas empresas de servicios.</p>
3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras?	<p>Creo que los bancos estatales no tienen noción de cómo avanzan los negocios, sobre todo en la industria alimentaria, por lo que a la larga no brindan beneficios como lo hacen los bancos privados.</p>
4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?	<p>No, PROCOMER es una excelente institución gubernamental pero cuando son consultas detalladas como dudas ante Registros Sanitarios del Ministerio de Salud, se tienen que realizar ante ellos en un horario restringido según la categoría y con previa cita, entonces dependiendo, se convierte en barrera ya que inclusive el personal de las instituciones no está capacitado para resolver la duda concretamente.</p>
5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la promoción del emprendimiento en Costa Rica?	<p>El Ministerio de Economía promueve a las PyMEs pero es deficiente en cuanto a la información que brinda, ya que no toda es valiosa o relevante para resolver las dudas que se tienen en el momento.</p>
6- ¿De qué manera identificaron	<p>Participación en ferias internacionales como la</p>

oportunidades en el extranjero?	Buyers Trade Mission de PROCOMER, así como el acercamiento con distribuidores en los países donde nos interesaba iniciar operaciones.
7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?	Asesoría legal privada.
8- ¿Cumple <i>Ventanilla Única</i> con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?	Sí, aunque quienes autorizan las Notas Técnicas algunas veces rechazan por cosas innecesarias o bien que sus bases de información de Registros Sanitarios no están actualizados.
9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con que recursos desearía contar? ¿Qué haría diferente?	Definitivamente utilizaría los mismos que los usados últimamente, si me resultó ¿Por qué cambiarlos?
10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar esta decisión?	Buscar asesorías legales privadas las cuales tienen una ideología de resolución de problemas, ya que por medio de entidades públicas y de manera personal, se más de lo normal.

Cuestionario Café Puro Los Volcanes

Pregunta	Respuesta
1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?	Unir grupos de productores, ya que la producción que ellos individualmente pueden generar es limitada. Acompañamiento en la logística de la comercialización porque de momento se sienten en abandono. Las PyMEs entran a la producción muy acondicionada a diversos requerimientos, lo que encarece mucho las operaciones de las PyMEs.
2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?	Mucha documentación es necesaria, además los costos por logística y transporte son altos y prohibitivos.
3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras?	Las facilidades bancarias son prácticamente inexistentes. La Banca de Desarrollo no es de gran ayuda, las personas que quieren tener un crédito van a encontrar muchas barreras ya que los créditos que ofrecen, son por montos muy bajos que no son

	de ayuda para conseguir los recursos, equipo o materia prima necesarias para la producción, por lo tanto recurren a financiamientos por fuera o entre familiares.
4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?	Es fácil inscribirse, pero considera que hay un vacío en sus funciones, ya que el empresario es quien negocia directamente con el comprador. Se brinda asesoría, pero no están acompañando a la hora de la transacción
5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la promoción del emprendimiento en Costa Rica?	La educación en Costa Rica está orientada para la formación de personas subordinadas.
6- ¿De qué manera identificaron oportunidades en el extranjero?	Producto de que los turistas sabían que el café de Costa Rica es mundialmente reconocido y los precios locales son muy baratos con respecto a los precios internacionales y por ende al visitar el país y conocer la finca de Café Puro Los Volcanes, decidían llevar gran cantidad de productos para sus allegados. A raíz de esto, un visitante que actualmente se encuentra en Arabia, solicitó un pedido el cual don Miguel Castro se encuentra trabajando en la elaboración del envío.
7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?	PROCOMER, Turistas que visitaron la plantación y contactos que llevan productos al extranjero que posteriormente solicitan pedidos de mayor cantidad y frecuencia.
8- ¿Cumple <i>Ventanilla Única</i> con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?	No ha hecho uso.
9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con que recursos desearía contar?	Traductores. Asesores que faciliten traducción, los capaciten en métodos de pago internacionales, capacitación en equipos de cómputo para poder hacer uso de múltiples recursos disponibles en Internet.
10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar	Hablar inglés o contar con alguien que conozca de la lengua. Investigar bien los permisos, requisitos o cuarentenas a los que los productos pueden estar

esta decisión?	sujetos.
----------------	----------

Cuestionario La Selva

Pregunta	Respuesta
1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?	El gobierno debe ayudar por medio de la reducción de impuestos y aumentar facilidades bancarias ofrecidas por el gobierno, como mejores tasas de interés. Sólo en Costa Rica ocurre que se pida una prenda a una PyME para responder por un crédito.
2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?	PROCOMER ayudó tanto que no encontró problemas en el proceso.
3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras?	Una vergüenza, ningún país trata a las PyMEs de la manera que Costa Rica lo hace. Es mejor buscar otros sitios o contar con un inversionista.
4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?	Sí, pero PROCOMER no tiene mucho poder; ayuda a encontrar clientes y facilita asesoría. No tiene poder para apoyar, hacer reformas o algo que tenga un efecto directo en las PyMEs.
5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la promoción del emprendimiento en Costa Rica?	Cero o negativo apoyo. Se promueve mayormente el empleo. (Ejemplo ICE: Quien le estaba endosando los costos de la instalación de cableado trifásico.)
6- ¿De qué manera identificaron oportunidades en el extranjero?	PROCOMER ayuda mucho y de manera profesional para encontrar potenciales clientes. Pero no ayuda con el financiamiento necesario para esto, encuentran clientes lo que permite recibir pedidos, pero necesitan fondos para potenciar a las PyMEs de manera económica, prestamos, etc.
7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?	PROCOMER

8- ¿Cumple <i>Ventanilla Única</i> con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?	Es un buen recurso y de gran ayuda. No considera que hay burocracia y hace del proceso de vender en el exterior algo relativamente fácil, pero esto es solo una parte del proceso.
9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con que recursos desearía contar? ¿Qué haría diferente?	Contar con los beneficios fiscales que empresas como Dos Pinos que se encuentran en zonas francas y por el hecho de ser una cooperativa, contrario lo que se aplica a las PyMEs.
10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar esta decisión?	Previo a esta decisión, tener certeza de tener un mercado en el extranjero con una base firme, Que funcione y crecer de manera lenta y segura.

Alimentos Kitty S.A.

Pregunta	Respuesta
1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?	N/A
2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?	La barrera principal es competir a nivel internacional con el costo tan bajo de productos locales de nuestra línea, al ser nuestros productos importados en los diferentes países el costo se ve inflado al llegar al punto de venta. La obtención de registros y la modernización en procesos fueron claves indispensables.
3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades emprendedoras?	Son un gran apoyo para pequeñas y grandes Empresas y en muchas ocasiones es el eslabón que se requiere para invertir en procesos innovadores que le dan un plus al producto y mejoran la eficiencia de los procesos.
4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?	Por parte de PROCOMER el apoyo recibido ha sido muy bueno. Ellos son un aliado para nosotros como Exportadores, tanto en capacitaciones como el Puente para llegar a esos Clientes interesados a nivel mundial en importar.
5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la	En los últimos años consideramos se ha

promoción del emprendimiento en Costa Rica?	incrementado, sin embargo, aún hace falta más apoyo en ocasiones se ponen muchas trabas con tramites que terminan en ser un freno para muchos.
6- ¿De qué manera identificaron oportunidades en el extranjero?	Muchos de ellos por medio de PROCOMER y actualmente el uso de redes sociales facilita la promoción tanto a nivel nacional como internacional.
7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?	Asesoría 100% PROCOMER
8- ¿Cumple <i>Ventanilla Única</i> con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?	Los procesos actualmente son más simples, se deben mejorar los tiempos de respuesta en algunos trámites.
9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con que recursos desearía contar? ¿Qué haría diferente?	Los tiempos de respuesta para tramitología de registros en ocasiones resultan muy largos, esto en los distintos países, pero es un tema que va a depender de la legislación y requisitos de cada uno, no precisamente de Costa Rica.
10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar esta decisión?	Impulso, el importar o exportar se cree muchas veces que son temas complicados; sin embargo, hoy por hoy con orden y la respectiva asesoría aunada a la tecnología digital para la fluidez de comunicación a nivel internacional, simplifica los procesos y permite llegar exportar e importar de una forma mucho más sencillo que años atrás.

Cuestionario LUCEMA

Pregunta	Respuesta
1- ¿Qué estrategias podría utilizar el gobierno para potenciar a las PyMEs?	A través de una orientación que genere sensación de seguridad, financiamiento, infraestructura vial y facilitación en la creación de nuevos comercios.
2- ¿Cuáles barreras encontró en su proceso de internacionalización?	No facilitación del Comercio
3- ¿Qué opinión tiene sobre las facilidades bancarias disponibles para las actividades	No existen, las facilidades bancarias para las PyMEs son muy limitadas.

empendedoras?	
4- ¿Considera que el estado ofrece el apoyo suficiente a través instituciones como PROCOMER?	No, el apoyo que requiere un exportador es el financiamiento y los seguros para sus exportaciones.
5- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la promoción del emprendimiento en Costa Rica?	Limitada o nula, incluso la formación no busca formas de potenciar el emprendimiento.
6- ¿De qué manera identificaron oportunidades en el extranjero?	Estudios para adquirir conocimiento técnico y visita del mercado al que se pretendía ingresar.
7- ¿Qué recursos utilizó para obtener información relevante en este proceso?	Visitas al mercado para conocerlo mejor.
8- ¿Cumple <i>Ventanilla Única</i> con su objetivo de reducir la burocracia en los tramites de importación y exportación?	No, muchas veces las autorizaciones de las importaciones/exportaciones son denegadas, aunque se cumpla con todos los requisitos.
9- Si tuviese que pasar por un nuevo proceso de internacionalización. ¿Con que recursos desearía contar?	N/A
10- ¿Qué recomendación daría a los empresarios en proceso de tomar esta decisión?	Conocer la cultura del país y tendencias del mercado.

APÉNDICE

Heredia, 17 de abril del 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **Internacionalización de PyMEs costarricenses del Sector Alimentario: Análisis de recursos necesarios para el logro de la internacionalización y factores claves para el éxito en el primer cuatrimestre del año 2018**, elaborado por el estudiante: **Fernan de Jesús Castro Vargas** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio Internacional.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe de ustedes cordialmente,



MBA. Yolanda Esquivel Vilchez

401610753

Lectora

Heredia, 17 de abril del 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **Internacionalización de PyMEs costarricenses del Sector Alimentario: Análisis de recursos necesarios para el logro de la internacionalización y factores claves para el éxito en el primer cuatrimestre del año 2018**, elaborado por el estudiante: **Fernan de Jesús Castro Vargas** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio Internacional.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe de ustedes cordialmente,



MGCI. Roberto Hunter Torrealba

155800599504

Tutor



“Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Castro Vargas, Fernán de Jesús

De la Carrera / Programa: Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional

autor (es) del (de la) *(Indique tipo de trabajo):* Tesis
titulado:

Internacionalización de PyMEs costarricenses del Sector Alimentario: Análisis de recursos necesarios para el logro de la internacionalización y factores claves para el éxito en el primer cuatrimestre del año 2018.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día *(Día, fecha)* 02 del mes mayo del año 2018 a las 2:00P.M. . Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjurio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores *Según orden de mención al inicio de esta carta:*