

Impacto de la estrategia en el desempeño exportador de las Pymes: Un estudio aplicado en Costa Rica

Resumen

Esta investigación analizó el impacto de la estrategia, su elaboración y formalización en el desempeño exportador de las PYMES, ubicadas en la provincia de Cartago que exportaron en el año 2013. Para esto se utilizó la base de datos del índice de desempeño exportador (IDE) de PROCOMER, así como un cuestionario estructurado para evaluar el área estratégica de la empresa, el cual fue enviado vía correo electrónico a 35 empresas, y auto administrado por estas. A partir de esto, se encontró que el conocimiento estratégico de los dueños y administradores es básico, además de que las compañías no manejan una estrategia definida, sino un híbrido de estas. Además, se realizaron pruebas de hipótesis utilizando correlaciones bivariadas para determinar la existencia de una relación entre el IDE y los diferentes aspectos evaluados, lo cual determinó que no existe una relación significativa en ninguno de los casos. Finalmente, se puede concluir que los aspectos estratégicos evaluados no son trascendentes en cuanto a desempeño exportador se refiere.

Palabras Clave: PYMES, estrategia, desempeño exportador

Introducción

En la actualidad existe un alto incremento en la internacionalización de las empresas, como medida para crecer y ser competitivas en el mercado. Esta es una de las formas más comunes que se utilizan cada vez más las compañías para afrontar la globalización, principalmente por medio de la exportación de sus bienes y/o servicios.

A nivel de Costa Rica, conocer los determinantes del desempeño exportador de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) con el paso del tiempo ha ido ganando importancia, lo cual

se puede observar en los datos estadísticos de exportaciones del 2013, donde las PYMES representan un 61% de las empresas exportadoras del país, generando un 13% de las exportaciones (Arguedas et al, 2014). Además, de acuerdo con el “Estado de Situación de las PYME en Costa Rica 2013” del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) estas representaron un 74% del parque empresarial del país, contribuyendo en un 33,05% del PIB. (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013).

El desarrollo de este estudio se justifica principalmente en la inestabilidad que se presenta en el nivel de éxito de las PYMES exportadoras del país. Esto se ve reflejado en un periodo de tres años a partir del 2010, cuando las empresas clasificadas exitosas según el Índice de Desempeño Exportador (IDE) pasaron de un 46% del total de empresas exportadoras en el 2010, a un 79% en el 2011, y posteriormente bajaron a un 56% en el año 2012, lo cual muestra una alta variabilidad (Leitón, 2013). A esto se le puede agregar los resultados estadísticos del 2013, de PROCOMER, en el cual las empresas clasificadas exitosas fueron de un 61% (Arguedas et al, 2014).

El principal problema de investigación que se plantea es: ¿Qué efecto tienen los aspectos estratégicos en el desempeño exportador de las PYMES de la provincia de Cartago? A partir de este se formula el siguiente objetivo de la investigación: Determinar si los aspectos estratégicos tienen un efecto en el desempeño exportador de las PYMES de la provincia de Cartago. La investigación se enfoca en los aspectos estratégicos de: formalización de la planeación estratégica, el tipo de estrategia utilizada y la forma de elaborar la estrategia de la empresa.

Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis

1. PYME

De acuerdo con la ley 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Mediana Empresas son “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (MEIC, 2003).

Para determinar el tamaño de las empresas se utilizará la diferenciación utilizada por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), basada en la propuesta de Donato, Haedo y Novaro (2003), la cual consiste en utilizar únicamente la variable cantidad de empleados para determinar el tamaño de la empresa. De acuerdo a esto, el tamaño de las empresas se clasificarán en: microempresas (1-5 trabajadores), pequeñas (6-30 trabajadores), medianas (31-100 trabajadores) y grandes (más de 100 empleados).

2. Desempeño Exportador

Para efectos de este estudio es de vital importancia identificar el desempeño exportador de las PYMES. El tema del desempeño exportador ha sido altamente estudiado, sin embargo aún no se ha llegado a un consenso científico respecto a cómo medirlo. Para efectos de este estudio se utiliza el método desarrollado por FUNDES, adaptado y aplicado por la Promotora de Comercio Exterior, para determinar el éxito o fracaso exportador de las PYMES. Se utiliza este método por ser el más cercano a la realidad económica del país, por ser multidimensional, dinámico y permitir comparaciones entre los resultados obtenidos en cada empresa exportadora (Milesi & Moori, 2007).

3. Estrategia como factor del éxito exportador

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) la estrategia de una empresa son “las medidas competitivas y los planeamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4). La estrategia busca alcanzar una ventaja competitiva, mediante acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto a sus competidores. La estrategia es de suma importancia ya que el buen desempeño de una compañía puede deberse al alcance de su estrategia y la forma en que se ejecuta.

a. Plan estratégico formalizado

El plan estratégico es el que indica la dirección a la que se dirige la empresa, el propósito del negocio, las metas de desempeño y su estrategia (Friedman, 2013). De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada por Abby & Slater (1989), la falta de una planificación estratégica formal lleva a que la empresa obtenga malos resultados en su actividad exportadora. Además, la existencia de una planificación estratégica formal lleva a disminuir la incertidumbre generada por los mercados de exportación.

De acuerdo con Thompson et al (2012) la formulación de un plan estratégico implica desarrollar una visión estratégica, misión y valores, establecer objetivos y diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a los largo de una ruta establecida. La formalización de la misión y la visión también puede reflejarse en el desempeño de la empresa, según Rarick y Vitton (1995) las empresas que cuentan con una declaración de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que no cuentan con ella. Además Bart y Baetz (1998) hallaron una

relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional de una empresa.

A raíz de esto se define la siguiente hipótesis:

H1: Entre más formalizada la planificación estratégica de las PYMES, mayor será su desempeño exportador.

b. Estrategia competitiva

Existen dos tipologías de estrategias competitivas ampliamente utilizadas a nivel científico: la tipología desarrollada por Porter (1980) y la desarrollada por Miles & Snow (1978). Ambas son utilizadas en variedad de estudios, sin embargo para efectos de este estudio se utilizará la tipología desarrollada por Miles & Snow, ya que existen escalas probadas en estudios anteriores en los cuales se utilizan estos tipos de estrategias.

Miles & Snow (1978) determinan tres tipos de estrategia competitiva: la exploradora, basa en la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades; la analizadora, trata de minimizar el riesgo mientras busca maximizar las ganancias y la defensiva, relacionada a aquellas empresas que buscan proteger su posición en el mercado. Se incluye una cuarta estrategia, la reactiva, sin embargo a esta se le conoce como la no estrategia ya que se da cuando la empresa presenta un fallo estratégico, al presentar inconsistencias entre su estrategia, tecnología, estructura y procesos.

De acuerdo con Miles & Snow (1978) las organizaciones generalmente tienden a encajar predominantemente en alguno de los tipos de estrategias y se puede predecir el comportamiento de una empresa de acuerdo al tipo de estrategia que esta utilice. Cuando se hace una relación entre estos tipos de estrategias y la actividad exportadora se puede observar que no todas las estrategias tienen el mismo resultado, la estrategia exploradora está más

orientada a la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados, los cuales podrían ser mercados internacionales (Hambrick, 1983; Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990).

H2: Las empresas PYMES exportadoras tendrán una tendencia a encajar en alguna de las estrategias planteadas.

H3: Las empresas con estrategias como la exploratoria y la analizadora tenderán a ser mejores exportadoras que las empresas con enfoques más defensivos o reactivos.

4. Forma de elaborar la estrategia

Desde otro punto de vista Mintzberg (1973) desarrollo una tipología relacionada a la forma en que las empresas toman las decisiones y las vinculan para formar estrategias. Esta tipología se enfoca principalmente en el origen de la estrategia más que en su contenido (Segev, 1987). A partir de esto se definen modos de elaborar la estrategia: el modo emprendedor, en este la actividad principal es la búsqueda activa de nuevas oportunidades, y la solución de problemas es una actividad secundaria; el modo adaptativo, se trata de evitar la incertidumbre, sin embargo no cuenta con metas claras,; y el modo de planificación, en este los análisis son de gran importancia y las decisiones se toman con mucho cuidado.

De acuerdo con Mintzberg (1970) es más probable que las empresas de menor tamaño se enfoquen en un modo de elaborar estrategia más emprendedora, ya que es común que estas presenten el poder en una sola persona. Además nos indica que estos modos pueden aplicarse de forma combinada combinados

A partir de lo mencionado en los tipos de estrategia es posible que también el enfoque más emprendedor de elaborar la estrategia tenga un mayor desempeño exportador, ya que el tipo de estrategia exploratoria es muy similar a la forma de elaborar la estrategia emprendedora.

A partir de esto se plantean las siguientes hipótesis:

H4: Las empresas PYMES exportadoras tendrán una tendencia a utilizar una combinación de los modos de realizar estrategia.

H5: Entre más alta sea la orientación de las empresas a utilizar el modo emprendedor, mayor será su desempeño exportador.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa descriptiva, ya que busca describir el conocimiento estratégico de los administradores y aspectos estratégicos de las PYMES exportadoras.

Además, también es una investigación correlacional, ya que posterior a describir resultados, se analizó la relación entre los aspectos estratégicos y el desempeño exportador de las PYMES de Cartago. Asimismo, es de enfoque cuantitativo, para las pruebas estadísticas y la prueba de hipótesis.

La muestra utilizada para el estudio se obtuvo a partir de la bases de datos de PROCOMER, con una población total de 90 PYMEs. Sin embargo, únicamente se obtuvo respuesta de 35 empresas, a pesar de que se les realizó el seguimiento respectivo.

Se determina que el nivel de respuesta es de un 38% de la población consultada, el cual es positivamente comparado con las tasas de respuesta obtenidas en estudios de este tipo que obtuvieron un 28%, 11,4% y 31,9% (Rock & Ahmed, 2014; Croteau & Bergeron, 2001; Ochoa et al, 2014).

Métodos de recolección de la información

Inicialmente se realizó una recolección de datos a partir de la revisión de fuentes bibliográficas. Esto permitió crear un diagnóstico y una referencia teórica del estudio, sobre la cual se desarrollaron las hipótesis planteadas.

Asimismo, se hizo uso del el índice de desempeño exportador (IDE), para lo cual el centro de asesoría de PROCOMER facilitó el IDE del año 2013 de las PYMES de Cartago. Este índice toma en cuenta los datos exportadores del periodo 2010-2013 y consta de 4 indicadores: continuidad exportadora (35%), indica que tan estable es la empresa en sus actividades exportadoras; dinamismo exportador (15%), mide el crecimiento de las exportaciones de una empresa en el periodo de 4 años seleccionado para el estudio; diversificación de mercados (35%), se mide según la cantidad de países a los que dirigen las exportaciones de una empresa en el último año; y condiciones de acceso a los mercados (15%), se mide de acuerdo a la proporción de exportaciones del 2013 que se destinaron a mercados con los que el país no ha firmado tratados de libre comercio o uniones aduaneras. De acuerdo a la calificación obtenida en cada uno de los indicadores, la cual puede ubicarse entre 0 y 10, se calcula el índice como un promedio ponderado de los 4 indicadores.

Respecto a la recolección de los datos relacionados a la parte estratégica de la empresa se realizó a través de una encuesta en la que se aplicó un cuestionario estructurado de 6 bloques: características del entrevistado, características del negocio, planificación estratégica de la empresa, tipo de estrategia utilizado, tipos de elaboración de estrategia y datos generales de la empresa y el entrevistado respectivamente.

El bloque sobre planificación estratégico se basó en los principales aspectos desarrollados a la hora de planificar la estrategia como la visión, misión, objetivos, plan estratégico, indicados por Friedman (2013) y Thompson et al (2012). Para los bloques del tipo de estrategia utilizada y el tipo de elaboración de estrategia se utilizó la escala desarrollada por Segev (1987). Para estas tres partes se utilizó una escala de Likert. Posteriormente se realizó una prueba piloto con 5 empresas, de las cuales no surgieron dudas en cuanto a la redacción de los ítems, además se realizaron pruebas de alfa de Cronbach para analizar la confiabilidad de la escala utilizada.

En cuanto a los 5 ítems utilizados para medir el grado en el cual la empresa tiene una planificación formalizada tienen una alta fiabilidad con un alfa de 0,907. En cuanto a los tipos de estrategia la estrategia exploratoria obtuvo un alfa de 0,848 en sus 8 ítems y la estrategia reactiva un alfa de 0,621 en sus 3 ítems. En el caso de las estrategias defensiva y analítica se tuvieron inconvenientes, ya que algunos ítems se eliminaron porque disminuían la confiabilidad de la escala, finalizando con un alfa de 0,644 en la defensiva con 5 ítems y 0,657 la analítica con 5 ítems.

Para las escalas relacionadas a la forma de elaborar la estrategia se presentaron dificultades. Únicamente la forma emprendedora de realizar la estrategia presentó un alfa aceptable en sus dos ítems, de 0,681. En los otros dos casos se eliminaron ítems obteniendo en la forma adaptativa se obtuvo un alfa de 0,534 con dos ítems y en la de planificación un alfa es de 0,519 con dos ítems.

Diseño de procesamiento y análisis de datos

Luego de recolectar la información se realizó la respectiva tabulación de la información obtenida en la herramienta SPSS y se codificaron las respuestas obtenidas. A partir de esas respuestas se realizaron los siguientes procedimientos estadísticos.

1. Procesamiento de datos inicial.

Para facilitar el procesamiento y análisis de los resultados inicialmente se calculó el promedio de los resultados obtenidos por cada empresa en el bloque de planificación estratégica, estrategia y forma de elaborar la estrategia. Posteriormente se obtuvieron datos descriptivos de cada ítem así como de los promedios de las variables, con la herramienta SPSS, para caracterizar a las empresas de la muestra y el conocimiento respecto a administración estratégica de los dueños y gerentes que respondieron el cuestionario.

2. Prueba de Hipótesis

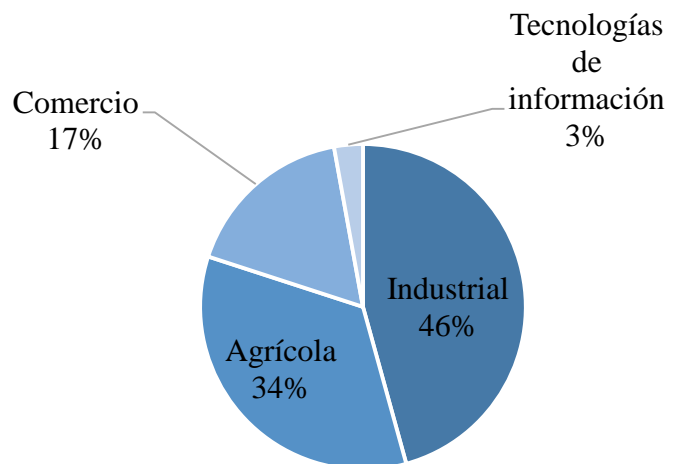
Para la prueba de hipótesis se realizaron pruebas del coeficiente de correlación de Pearson. Estas pruebas se utilizan para definir si existe una correlación lineal entre las diferentes variables utilizadas, determinando si a medida que cambia una variable va a existir un cambio en otra variable. Para este análisis se utilizó la aplicación Correlación Bivariada del SPSS. El resultado de la correlación va a estar ubicado entre -1 y 1, siendo los extremos el grado más alto de correlación, y 0 indica que no existe correlación entre las variables. Y de acuerdo al signo, se determina si tiene una relación directa (positivo) o inversa (negativo). Es importante tomar en cuenta que la relación obtenida con esta prueba puede no ser significativa, es decir que en los resultados se puede obtener una relación real, o puede que esta sea solo resultado de consecuencias al azar.

Resultados

Caracterización de la muestra:

La mayoría de las empresas se dedican al negocio industrial, seguido por el agrícola y únicamente una empresa se dedica al área de tecnologías de información, lo cual nos indica que en la muestra hay un enfoque más hacia el área industrial y agrícola y un muy bajo enfoque en el área de tecnologías de información.

Gráfico 1. Distribución de la industria o negocio a la que se dedica la empresa encuestada (n=35)



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la antigüedad de las empresas, en promedio las empresas tienen 20,79 años de existir y 13,03 años de estar exportando. De acuerdo a la diferencia entre el tiempo de exportación y de fundación, las empresas duran aproximadamente 7,7 años en iniciar su actividad exportadora. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que dentro de la muestra también hubo casos de empresas que desde su fundación empezaron a exportar, así que es posible que también existan extremos muy altos de empresas que empezaron a exportar después de muchos años de existir.

Tabla 1. Áreas geográficas a las que exportan las empresas de la muestra en estudio

(n= 35)

Área	%	Abs.
Norteamérica	57,1%	20
Centroamérica	40,0%	14
Europa	28,6%	10
Caribe	20,0%	7
Asia	11,4%	4
Suramérica	2,9%	1

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla 1, la mayoría de las empresas de la muestra eligen como destino de exportación países de Norteamérica, seguidos por los países de Centroamérica, con un 40% de las empresas. Únicamente una empresa de la muestra exporta a países de Suramérica, lo cual como el caso de Centroamérica, quien a pesar de estar tan cerca no lidera la tabla, indica que es posible que las empresas no elijan sus destinos basados en la cercanía de estos con la empresa, sino que tomen en cuenta otros aspectos.

Un 51% de las empresas de la muestra son medianas y un 49% de las empresas son pequeñas, de acuerdo al número de empleados que tiene la empresa. Esto nos indica que la muestra tiene una distribución variada, ya que no hay una predominancia importante en alguno de los tamaños de las empresas.

Prueba de hipótesis:

En cuanto a la correlación de Pearson con el nivel de formalización de la estrategia el resultado es -0,026; lo cual implica que tienen una relación inversa sin embargo no es una relación significativa.

Tabla 2. Correlación de Pearson entre los tipos de estrategia

Rubro	Estrategia Exploratoria	Estrategia Analizadora	Estrategia Defensiva	Estrategia Reactiva
Estrategia Exploratoria	1	,711**	,167	,802**
Estrategia Analizadora		1	,155	,637**
Estrategia Defensiva			1	,292
Estrategia Reactiva				1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

La correlación entre las estrategias es alta y significativa entre la exploratoria, la analizadora y la reactiva. Esto implica que a medida que los indicadores de estrategia exploratoria están presentes aumentan los aspectos analizadores y reactivos, y de igual forma con los otros tipos, excepto con la estrategia defensiva.

En cuanto a la relación entre el IDE y las estrategias, no existe ninguna correlación significativa, todas son positivas sin embargo es una relación muy débil. No se puede

entonces indicar que estas correlaciones se deban realmente a que exista una relación, sino a aspectos ajenos a la relación, ya que existe un riesgo muy alto de que esta relación sea falsa.

Tabla 3. Correlación de Pearson entre los tipos de elaboración de la estrategia

	Emprendedora	Adaptativa	De Planificación
Emprendedora	1	.384*	,112
Adaptativa		1	-,066
De Planificación			1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

Entre los tipos de estrategia también existe una relación entre el tipo emprendedor y el tipo adaptativo, la cual es significativa y positiva, es decir entre más altos sean los aspectos del tipo emprendedor, más altos serán los aspectos de tipo adaptativo y viceversa. El tipo de planificación si se mantiene separado de los otros tipos de elaboración de estrategia.

En cuanto a la forma de realizar la estrategia y el IDE, se observa que cuando la empresa toma las decisiones basado en modo emprendedor hay una relación positiva con el IDE, contrario a lo que pasa con el modo adaptativo y el de planificación que tienen una relación negativa. Sin embargo ninguna de estas relaciones es significativa, es decir hay un riesgo muy alto de que estas relaciones no sean reales.

Discusión y conclusiones

En cuanto a la relación entre la formalización de la estrategia, se rechaza la hipótesis 1, debido a que no existe una relación significativa que indique que entre más formalizada la empresa mejor será su desempeño exportador. Esto quiere decir que las revisión bibliográfica de Abby & Slater (1989) respecto a que las empresas con menor formalización en su estrategia tiene menor desempeño exportador no se aplica al caso de las empresas PYMES de

la provincia de Cartago. Ya que incluso tomando los aspectos de la formalización por separado, correlacionados con el IDE, algunos proveían una correlación negativa y otro positiva, manteniendo correlaciones no significativas.

También lo indicado por Rarick y Vitton (1995), Bart y Baetz (1998); y lo indicado en la revista Business Week (1999), a nivel de desempeño general de la empresa no se puede aplicar a nivel de desempeño exportador, ya que no existe una correlación importante entre la misión e IDE. Es decir que el tener o no tener una misión definida formalmente no va a implicar que el desempeño sea mejor o peor.

En cuanto al tipo de estrategia no se acepta la segunda hipótesis, la cual indica que las empresas siempre van a preferir algún tipo de estrategia. De acuerdo a los análisis realizados de correlación entre los diferentes tipos de estrategias, existe una fuerte correlación entre las estrategias exploratoria, analítica y reactiva, lo cual implica que entre mayor sea el valor de la media de una estrategia mayor será el de las otras dos. Esto nos lleva a concluir, que contrario a lo que indican Miles & Snow (1978), las pymes exportadoras de Cartago no tienden a elegir una sola de las estrategias de las cuatro estrategias defensivas, sino a elegir una mezcla entre la exploratoria, la analítica y la reactiva, o utilizan una estrategia defensiva.

En cuanto a la relación de esta estrategia con el índice de desempeño exportador, los resultados nos llevan a rechazar también la tercera hipótesis, ya que el tener una media más alta o más baja en alguno de los tipos de estrategia no influye en su éxito exportador. Contrario a lo indicado por Ibeh (2004) y Kazem (2005) en este caso no existe una diferencia importante entre si la estrategia es más emprendedora, como la exploradora, relacionado a un mejor desempeño exportador.

Las formas de elaborar la estrategia si presentan una mezcla de sus tipos como lo menciona Mintzberg (1970) en su estudio, mencionando que es posible que las empresas utilicen una

mezcla de tipos de elaborar la estrategia. En este caso la mezcla está presente principalmente entre el tipo de emprendedor y adaptativo, los cuales tienen una correlación positiva significativa, lo cual nos indica que entre mayor sea el promedio de los ítems del tipo emprendedor, mayor será el promedio adaptativo y viceversa. A raíz de esto se confirma la cuarta hipótesis en la que se indica que las empresas no van a utilizar un solo tipo de estrategia, sino una mezcla.

Respecto a la última hipótesis de igual forma que con la estrategia competitiva, no se encontró una diferencia significativa en el enfoque emprendedor, sin embargo es importante tomar en cuenta que si es más positiva la correlación entre este enfoque y el desempeño exportador, comparado con los otros dos tipos de elaboración de estrategia. De igual forma se rechaza la estrategia porque la diferencia no es significativa como para afirmar que la forma de realizar la estrategia es más exitosa a nivel exportador que los otros tipos.

Futuras líneas de investigación

A partir de los resultados del estudio y la experiencia se recomiendan las siguientes líneas de investigación: Realizar este estudio a nivel del país, ya que es posible que con un mayor tamaño de muestra se obtengan mayores resultados, y conclusiones interesantes. Comparar las empresas que aún no están exportando con las que si lo están realizando, porque es posible que en esa dirección de investigación exista una verdadera diferencia en la estrategia, ya que es posible que las empresas pasen por un proceso de orden administrativo a la hora de iniciar las actividades exportadoras. Efectuar un estudio cualitativo, en el cual se puedan reflejar resultados de las PYMES exportadoras en las que un estudio cuantitativo no puede ahondar.

Referencias

- Abby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Arguedas, I.; Calderón, J.; Céspedes, E.; Chacón, M.; López, K.; Medaglia, C.; Mora, E. & Vargas, F. (2014). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica 2013*. San Jose: PROCOMER.
- Bart, C. & Baetz, M. (1998). "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35: 823.
- Brinks, E. (2014) *Interview with Dr. Brinks regarding SMEs*. Recovered <https://www.dropbox.com/sh/lte18gsp4ha152/AAAIK6bnVwrGnWfuvmy8CKv2a/Mr.%20Brinks%201.mp3?dl=0>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, 11(5), 365-383.
- Croteau, A. M., & Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The journal of strategic information systems*, 10(2), 77-99.
- Donato, V., Haedo, C., & Novaro, S. (2003). *Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de pequeña y mediana empresa. Resultados de la prueba piloto Argentina-México*. (Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.) Recovered <http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=23608>
- Friedman, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.) Mexico: Pearson.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management journal*, 26(1), 5-26.

- Ibeh, K. I. (2004). Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 94-110.
- Kazem, A. (2005). Export Strategy for Small and Medium Enterprises. Ponencia para el Economic Research Forum. 12th Annual Conference. Cairo, Egypt.
- Leitón, P. (2013). Éxito exportador de mipymes de Costa Rica tuvo altibajos en los últimos 3 años. *La Nación*.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Milesi, D., & Moori, V. (2007). Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. FUNDES.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2003). Reglamento de la Ley n.º8262 de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. *La Gaceta*, págs. N.º98 del martes 23 de mayo del 2006. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California management review*, 16(2).
- Segev, E. (1987). Strategy, strategy-making, and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, 8(6), 565-577.
- Ochoa Jiménez, S., Hernández, J., Armando, C., Leyva Osuna, B. A., & López Figueroa, J. C. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(7).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York.

- Quesada, G., Quesada, O., Jara, E., & Arias, A. (2013). Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2013.
- Rarick, C. & Vitton, J (1995). “Mission Statements Make Cents”, *Journal of Business Strategy* 16:11.
- Rock, J., & Ahmed, S. A. (2014). Resources, capabilities and export performance: multidimensional evidence of Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(1), 108-137.
- Segev, E. (1987). Strategy, strategy-making, and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, 8(6), 565-577.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.) México: McGraw-Hill.