

Personal Values and Their Influence on Export Performance: A Case Study of SMEs

Susan Arce¹; José Martínez-Villavicencio²; Javier Rojas-Segura³

^{1, 2, 3} Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, sarce@tec.ac.cr, jomartinez@tec.ac.cr, jarojas@tec.ac.cr

Abstract– *This study explores the influence of personal values on export success, focusing on SMEs. Under a qualitative methodology of analysis of five cases of SME companies, it is possible to analyze, through the perception of those in charge of exports, the relationship between managers' personality and their export performance. It was identified that in the studied companies, there is a positive association between the increase in exports and the expansion or maintenance of the destination markets, within personal values, ambition is selected as one of the most important, and it is also identified that for the success of the internationalization processes the most influential values are responsibility, honesty, and good manners.*

Keywords-- *manager personality, leadership values, SMEs, internationalization, cases study.*

Valores Personales y su Influencia en el Éxito Exportador: Un Estudio de Caso en PYMEs

Susan Arce¹; José Martínez-Villavicencio²; Javier Rojas-Segura³

^{1, 2, 3} Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, sarce@tec.ac.cr, jomartinez@tec.ac.cr, jarojas@tec.ac.cr

Resumen– En este estudio se explora la influencia de los valores personales en el éxito de las exportaciones, centrándose en pequeñas y medianas empresas. Bajo una metodología cualitativa de estudio de cinco casos de empresas se logra analizar, por medio de la percepción de los encargados de exportaciones, sobre la relación de la personalidad de los directivos en su desempeño exportador. Se identificó que en las empresas estudiadas existe asociación positiva entre el aumento en las exportaciones y la expansión o el mantenimiento de los mercados destino, dentro de los valores personales la ambición es seleccionada como una de las consideradas más importante, además se identifica que para el éxito de los procesos de internacionalización los valores que más influyen son la responsabilidad, la honestidad y los buenos modales.

Palabras clave– personalidad directivos, valores de liderazgo, PYMEs, internacionalización, estudio de casos.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión eficaz de las pequeñas o medianas empresas (PYMEs) se ve influenciada por el papel de los directivos en diversos aspectos del panorama empresarial. Su papel no solo se limita a la toma de decisiones estratégicas, también cobra relevancia las destrezas de los directivos de las empresas en la construcción del éxito en los procesos de internacionalización de las PYMEs [1].

La personalidad de los directivos puede influir de manera significativa en el crecimiento de una PYME. [2]. Asimismo, se menciona que existe una relación positiva entre ciertas características del emprendedor, como la edad, la experiencia, la formación profesional y la actitud al riesgo, con la internacionalización temprana de las empresas jóvenes, mostrando así que la personalidad y las distintas actitudes no solo ayudan al crecimiento, sino también a la internalización de las PYMEs [3].

El desarrollo de las exportaciones es la vía más relevante para el desarrollo internacional de las empresas y por defecto su crecimiento económico, por lo que es vital contar con PYMEs que tengan un sólido desempeño exportador [4]. Por ejemplo, en economías emergentes el desempeño exportador de las PYMEs está estrechamente vinculado con la capacidad de diferenciarse estratégicamente y generar ventajas competitivas sostenibles [5], [6].

Adicionalmente, el emprendimiento internacional es considerado como un comportamiento deliberado de búsqueda proactiva y explotación de oportunidades a través de las fronteras nacionales [7]. La acumulación de experiencia empresarial internacional en las PYMEs reduce el nivel de incertidumbre asociado a las operaciones internacionales [8]. Sin embargo, esta incertidumbre también puede ser gestionada a través del desarrollo de capacidades de manejo de riesgo legal y de mercado [9].

El desempeño exportador y el emprendimiento son factores importantes en el crecimiento económico de los países [3]. Sin embargo, a pesar de la relevancia de las PYMEs en este ámbito, en Costa Rica el índice de Desempeño Exportador (IDE) se ha mantenido inestable durante los últimos años [10].

En estudios previos también se demuestra que el perfil directivo determinado por los valores personales influye en el mayor o menor éxito de la empresa exportadora en los mercados internacionales [11]. Es por lo anterior que en esta investigación se busca analizar la influencia de la personalidad de los directivos en los procesos de internacionalización y su desempeño exportador, a partir de la metodología de casos.

Este tipo de análisis se vuelve especialmente relevante considerando que la percepción de los valores y capacidades de los líderes puede estar influenciada por factores culturales y sociales propios del contexto [12], [13].

II. REVISIÓN DE LITERATURA

La internacionalización representa cada vez un mayor atractivo para las empresas que desean desarrollar estrategias de expansión y crecimiento, pues se trata de una forma de acrecentar el valor económico de sus productos o servicios en una aldea que propende con mayor fuerza por la globalización y la interconexión comercial [6], [14], [15].

De la misma manera, estando en una etapa de globalización de los mercados es necesario analizar los factores que llevan al éxito de una empresa exportadora. Esto es así, ya que el número de empresas exportadoras en la mayoría de los países aumenta de forma progresiva [11]. En especial las PYMEs, ya que cumplen un papel muy importante en la creación de puestos de trabajo, capacitación, innovación tecnológica y rejuvenecimiento económico, lo que reconocen todos los actores económicos [16], [17], [18].

De acuerdo con el estudio realizado, al analizar la motivación de exportación de una PYME, se observa que, desde su creación, el objetivo de toda empresa es la maximización de utilidades, lo que a menudo involucra una eventual expansión internacional. Además, se encontró que las PYMEs que exportan ostentan mayores ventas, activos y utilidad neta con respecto a las que no exportan. [19], [20].

En el caso de las PYMEs, la internalización requiere también de un buen liderazgo. Desde que los poderes de decisión dentro de una PYME están concentrados en las manos de una sola persona o grupo gerencial pequeño, el rol de propietario o directivo se vuelve extremadamente influyente dentro de la compañía [21]. El capital humano, el conocimiento y las habilidades, además de factores como la

edad y la experiencia internacional de un gerente dentro de las PYMES, juegan un papel que influencia la internalización de la empresa [22].

Continuando con lo anterior, la dirección internacional de la compañía, la visión y la ambición de los tomadores de decisiones en las empresas a la hora de ingresar a las actividades internacionales, es moldeada por la experiencia de la gerencia [23]. Esta idea se refuerza con hallazgos sobre el impacto positivo de los recursos intangibles del liderazgo organizacional, en la mejora del desempeño exportador de las PYMEs [24].

Las características de los fundadores de la empresa están arraigadas en la cultura de la empresa, la filosofía de los directivos de la empresa, en particular sus valores, actitudes y percepciones hacia la internacionalización [25].

Es importante comprender que los valores personales se emplean para evaluar el comportamiento propio y el de los demás. Generan una forma subjetiva de interpretar la realidad asociada al entorno en el que se actúa [26]. A esto, se genera una teoría de valores básicos humanos, de la cual se creó una escala de valores de manera universal. Dentro de la lista de tipos de valores se encuentran autodirección, estimulación, hedonismo, logro, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo [27]. Además, se ha observado que estas características personales también impactan decisiones estratégicas [13].

En este contexto, se evalúa la personalidad de los distintos directivos [28], llegando a la conclusión de que los directivos dedicados a la exportación de las PYMEs con mayor éxito exportador poseen valores y rasgos de personalidad que difieren significativamente de los directivos de PYMEs cuyos resultados exportadores no son tan buenos [11].

En investigaciones de PYMEs exportadoras, se determina que los factores de personalidad relacionados con la alta tolerancia al riesgo y la poca agresividad son factores relevantes en la personalidad de los directivos para la mejora de la propensión y el dinamismo exportador de las empresas [29]. No obstante, investigaciones más recientes también han identificado que ciertos rasgos tradicionalmente percibidos como problemáticos, como el narcisismo, pueden ejercer una influencia positiva en el proceso de internacionalización. [30].

Adicionalmente, las personas con rasgos de personalidad de extroversión y apertura a la experiencia tienden a ser más propensos a tener intenciones emprendedoras, contrario a los rasgos de personalidad de amabilidad, responsabilidad y neuroticismo [31]. Estudios sugieren que, una vez en el entorno exportador, las percepciones sobre los factores de éxito pueden diferir entre hombres y mujeres, influenciadas por rasgos personales y dinámicas de género [32].

Se ha logrado demostrar que la participación de los directivos y la estrategia en el proceso de inserción internacional han jugado un papel fundamental en las pequeñas empresas [33]. También se ha identificado que el conocimiento de las políticas públicas por parte de la alta gerencia puede acelerar o frenar el proceso de internacionalización [34].

Ahora bien, es posible determinar una relación entre la satisfacción de los directivos con el desempeño exportador por medio del cumplimiento de objetivos económicos, estratégicos y globales [35].

Existe una relación entre el desempeño exportador y los rasgos de la personalidad de empresarios exitosos. Siendo el cumplimiento de normas, estándares o procedimientos estrictos el rasgo de personalidad más importante, seguido del empuje y del factor de influencia [36]. Los rasgos deben complementarse con capacidades organizacionales como la innovación para potenciar los resultados en mercados internacionales [37].

Por último, es importante comprender el papel que pueden jugar los valores personales en la toma de decisiones empresariales, pues influyen en la forma en que los directivos interpretan las situaciones de mercado, las decisiones estratégicas adoptadas y los recursos comprometidos, por tanto, pueden ser determinantes de los resultados empresariales [38].

III. METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, con datos abiertos obtenidos del estudio de casos, para estudiar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes. Asimismo, el tipo de estudio corresponde casos a profundidad, donde se recomienda considerar una muestra de tres a cinco casos [39].

La información se recolectó mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas realizadas por Zoom y Microsoft Teams, estas fueron grabadas en audio o video con la autorización de los informantes y se transcribieron en su totalidad.

Con respecto a la muestra de estudio, siguiendo a [40], [41], en la investigación se contó con la participación de cinco PYMEs exportadoras, seleccionadas por conveniencia a criterio de los investigadores, según base de datos de respuestas recibidas en cuestionario aplicado previamente. En la tabla I se encuentra la información sobre cada empresa estudiada.

TABLA I
DATOS DE CASOS DE EMPRESAS

Código de Empresa.	Puesto	Industria
CA	Gestión de Operaciones	Alimenticia
CB	Gestor de Negocios	Alimenticia
FF	Gerente	Ornamental
IT	Encargado de Importaciones y Exportaciones	Alimenticia
MP	Gerente General	Manufactura

Los códigos CA, CB e IT pertenecen al sector alimenticio; FF al sector ornamental; y MP al sector manufactura.

El instrumento implementado en la investigación para la recolección de datos es una entrevista estructurada aplicada en el estudio base, el cual se fundamenta en el instrumento

desarrollado por [11]. Este cuestionario fue seleccionado por su pertinencia para analizar aspectos relacionados con el desempeño exportador y las características asociadas a la gestión de las pequeñas y medianas empresas.

Con el objetivo de asegurar su adecuación al contexto nacional, el instrumento fue adaptado a la realidad costarricense, considerando las particularidades culturales, organizacionales y del entorno exportador del país. Dicha adaptación incluyó ajustes en el lenguaje, la formulación de las preguntas y la contextualización de algunos ítems, respetando en todo momento la estructura conceptual del instrumento original.

Las preguntas fueron aplicadas al responsable de la actividad exportadora de la empresa, debido a su conocimiento directo sobre los procesos de internacionalización, la toma de decisiones estratégicas y la evolución de las exportaciones, además este cuestionario se estructuró en diferentes secciones que permitieron recopilar información relevante para el posterior análisis cualitativo.

Además, en la entrevista se incluyó valores de la escala de Schwartz [27], seleccionados a partir de las respuestas recibidas en el cuestionario aplicado previamente, determinando los influyentes en el desempeño exportador.

Las categorías utilizadas para el análisis se pueden profundizar en la Tabla II, la cual se construye basada en la entrevista estructurada realizada.

TABLA II
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Categorías	Subcategorías
Sujetos	Nivel académico, puesto que desempeña
Producto	Principal producto exportado
País comprador	Principal país comprador, características del país comprador
Cambios en las exportaciones	Evolución de la cantidad exportada
Valores personales	Valores personales de encargado de exportaciones
Valores influyentes en la internacionalización	Valores influyentes en la internacionalización

En el caso de las categorías de valores personales y valores influyentes en la internacionalización, se brindó una lista, la cual es seleccionada según resultados más repetidos del cuestionario aplicado en el estudio previo. Además, se realizaron preguntas específicas sobre riqueza y ambicioso, así como, poder social y sentimiento de pertenencia; los cuales fueron los menos y más sobresalientes respectivamente en los resultados del estudio previo.

Para el análisis de los resultados se utilizó el software NVIVO. Utilizando el cuestionario, se identificaron distintos temas con el objetivo de analizar los datos brindados por las empresas y poder establecer palabras clave para el análisis en NVIVO.

La selección de casos aseguró diversidad en empresas y perfiles directivos, y se mantuvo la confidencialidad mediante anonimización.

IV. RESULTADOS

A. Cambios en las Exportaciones

Con respecto a los cambios en las exportaciones, en los últimos 5 años, tomando en consideración la variación en la cantidad exportada y la variación de los mercados a los que se exportan, las empresas en las que aumentó la cantidad de exportaciones se mantuvieron en los mismos mercados o aumentaron los mercados (FF y MP). Mientras que las empresas que disminuyeron la cantidad exportada se mantuvieron en los mismos mercados o redujeron los mercados a los cuales exportan (IT y CB). Se resalta que en el caso de la empresa CA, se mantuvieron estables en la cantidad de exportaciones realizadas.

Estos resultados evidencian una relación entre el crecimiento en las exportaciones y la capacidad de expansión o consolidación en mercados internacionales, lo cual sugiere que las empresas con mejores resultados no solo incrementan su volumen, sino que también diversifican sus destinos.

La empresa IT menciona que sus exportaciones disminuyeron a causa de la Pandemia, ya que tanto las importaciones como las exportaciones de la empresa bajaron significativamente en este período. Por el contrario, la empresa MP menciona que la Pandemia les ayudó a aumentar sus niveles de exportación.

Adicionalmente, se observa una diferencia entre las empresas que presentaron crecimiento (FF y MP) y aquellas que disminuyeron sus exportaciones (IT y CB), lo cual sugiere la existencia de factores internos que influyen en su desempeño. Esta diferencia podría estar asociada a la forma en que cada empresa gestiona sus procesos, toma decisiones estratégicas y se adapta a cambios del entorno.

B. País Exportador y su Valor Agregado

En la tabla III se muestra la actividad exportadora de las empresas. El principal país exportador para la mayoría de las empresas es Estados Unidos, entre las razones está la calidad del producto y la apreciación de este en el país, la familiarización con el mercado y la relación prolongada con el país. Siguiendo el tema de calidad, para la empresa CB, Japón es su principal país para exportar debido a la calidad del producto que ofrecen al país y la necesidad de este por productos de calidad. Por su parte, la empresa MP identifica a Panamá como su principal destino, destacando la baja competencia como su valor agregado.

Este resultado sugiere que, además de la calidad o la experiencia, las condiciones competitivas del mercado destino también influyen en la decisión de exportar. Por último, otra de las razones para exportar a estos países es la deficiencia de producto en el sector de ese país.

TABLA III
ACTIVIDAD EXPORTADORA

Empresa	Principal país al que exporta	Valor agregado
CA	Estados Unidos	Calidad
CB	Japón	Calidad
FF	Estados Unidos	Familiarización
IT	Estados Unidos	Relación prolongada
MP	Panamá	Baja competencia

C. Valores Personales en las Exportaciones

Con respecto a los valores personales que consideran necesarios para mejorar las exportaciones se obtuvo una variedad de valores que se presentan en la tabla IV. Se puede observar que en tres empresas se menciona que consideran necesario ser perseverante a la hora de mejorar las exportaciones. Además, las empresas hacen ciertas similitudes con respecto a los valores de agilidad, excelencia y organizado, como menciona la empresa IT: “*porque toda la exportación gira alrededor de una logística que tiene que estar bien organizada, con tiempo, porque hay tiempos de carga y descarga.*”

Este planteamiento refleja que los valores personales están estrechamente relacionados con la eficiencia en los procesos logísticos, los cuales son fundamentales para el cumplimiento de tiempos y requisitos en la actividad exportadora

TABLA IV
VALORES PERSONALES

Cod.	Valores
CA	Responsabilidad, confianza, agilidad y empatía
CB	Excelencia y perseverancia
FF	Perseverancia
IT	Organización y comunicación
MP	Respeto y perseverancia

Posteriormente, se solicita ordenar la lista de valores, de más importante a menos importante para la persona encargada de exportaciones de la empresa. En la Fig. 1 se presentan los valores escogidos por los entrevistados dentro de los cuatro más importantes. En esta se puede identificar que los valores: ambicioso fue seleccionado cuatro veces; mientras que sentimiento de pertenencia y reconocimiento social fueron seleccionados tres veces. Siendo estos los valores más importantes de la lista entre las respuestas de las empresas.



Fig. 1 Valores más importantes del encargado de exportaciones

Por otro lado, en la Fig. 2 se presentan los cuatro valores escogidos por las empresas como menos importantes. En esta se puede identificar que los valores: devoto fue seleccionado cinco veces; y riqueza, respetar la tradición y un mundo de belleza fueron seleccionados tres veces. Siendo estos los valores menos importantes de la lista de acuerdo con las empresas.



Fig. 2 Valores menos importantes del encargado de exportaciones

D. Valores Menos Sobresalientes

Basado en la encuesta realizada previamente, se identificó que, de acuerdo con los participantes, dos de los valores menos influyentes son ambicioso y riqueza. Con respecto a riqueza, tres empresas consideran este valor como influyente en las exportaciones (“*Poder económico, necesito plata para poder hacer que la empresa haga exportación.*”) mientras que las otras dos ven la riqueza como un valor no influyente (“*Hay otras características que pueden opacar eso cuando la persona está muy influenciada por la riqueza, entonces para mí no es algo determinante.*”).

Por otro lado, las cinco empresas están de acuerdo en que el valor ambicioso es influyente en las exportaciones, además lo ven como algo necesario para ver crecimiento en el exterior (“*Si es ambicioso, va a seguir presionando por incrementar o conservar algún negocio adicional.*”).

Esta diferencia en la percepción del valor de riqueza, en contraste con la valoración general de la ambición, evidencia que no todos los valores asociados al éxito económico son interpretados de la misma manera por las empresas, lo que refleja distintas perspectivas sobre los factores que impulsan el desempeño exportador.

E. Valores Más Relevantes

Los valores de poder social y sentido de pertenencia se establecen como aspectos importantes a discutir al momento de realizar negocios internacionales, según resultados de encuesta aplicada anteriormente. A lo cual las empresas justificaron si para ellos era relevante contar con estos valores antes de iniciar una relación de exportación en otro país.

Se puede identificar que para el valor de poder social tres empresas consideran relevante discutir esto al momento de realizar negocios internacionales (“*Eso va a depender del poder de negociación que yo tenga sobre las demás personas*”), mientras que las otras dos no lo consideran algo con importancia. Incluso mencionan que no debe haber un tipo de dominio para lograr un acuerdo. Por otro lado, tres empresas consideran que el sentido de pertenencia debe ser importante hablarlo antes de iniciar un negocio en el exterior, indicando que de este valor es donde nace la responsabilidad

con la exportación. Mientras que las otras dos empresas no lo consideran un aspecto relevante a discutir.

En conjunto, estos resultados muestran que no existe un consenso absoluto sobre la relevancia de estos valores, lo que evidencia la presencia de distintos enfoques en la gestión de las relaciones internacionales entre las empresas analizadas.

V. CONCLUSIONES

El estudio permite observar que las empresas entrevistadas presentan una asociación positiva entre el aumento en las exportaciones y la expansión o el mantenimiento de los mercados de destino, mientras que la disminución en las exportaciones se asocia con la contracción o el mantenimiento de estos. Esto es particularmente evidente cuando las empresas aumentan sus destinos de exportación y amplían su oferta de productos, lo que les permite alcanzar un crecimiento más estable y reducir los riesgos asociados a la dependencia de mercados limitados, según lo señalado en estudios previos [42]. Esto coincide con lo identificado por investigaciones recientes, quienes encontraron que la capacidad de las PYMEs para diversificarse estratégicamente en mercados internacionales es crucial para evitar crisis de insolvencia y fomentar procesos de internacionalización [43].

El valor de la ambición fue considerado como influyente y necesario para el crecimiento en el ámbito de las exportaciones por todas las empresas, lo cual coincide con hallazgos previos, donde se encontró que era un valor destacado por los directivos y empresas con mejor éxito exportador [11]. Todos los entrevistados enfatizaron la importancia de la ambición para establecer metas desafiantes y perseguir oportunidades en mercados internacionales. La importancia del valor ambición también ha sido resaltada en estudios recientes, donde se asocia con estilos innovadores y proactivos de directivos exitosos en PYMEs de economías emergentes [7].

Por otro lado, en el caso de los valores del poder social y el sentido de pertenencia las empresas tuvieron una opinión dividida, pero los relacionaron con la importancia de estos valores para establecer relaciones con socios comerciales en el extranjero. Esto concuerda con el planteamiento de que la gestión de compromisos afectivos entre exportadores y distribuidores, basada en acuerdos psicológicos, mejora el desempeño exportador en contextos institucionalmente diversos [44].

El estudio, en general, ofrece información valiosa sobre los valores personales que las empresas consideran significativos para potenciar sus esfuerzos de exportación [28]. Estos resultados pueden ser beneficiosos para las empresas en el diseño de iniciativas de capacitación y desarrollo profesional encaminadas a reforzar los valores que se han destacado como cruciales para lograr el éxito en este sector en particular. En esta misma línea, se enfatiza que la formación en habilidades blandas de esta naturaleza tiene un impacto positivo sobre el desempeño de las PYMEs,

especialmente cuando se orienta a la profesionalización de prácticas exportadoras [45].

Para investigaciones futuras se puede desarrollar un enfoque longitudinal para capturar, cómo las capacidades organizacionales y relacionales se traducen en mejoras sostenidas en el desempeño exportador [5]. Asimismo, se deben considerar otros factores que podrían haber influido en los cambios en las exportaciones, ya que se ha demostrado que capacidades de innovación, particularmente en producto y marketing, desempeñan un papel mediador esencial en el éxito exportador, lo cual podría cruzarse con los efectos de los valores personales [39].

REFERENCES

- [1] J. Merín-Rodríguez, J. Alegre y Á. Dasí, "International entrepreneurship in innovative SMEs: Examining the connection between CEOs' dynamic managerial capabilities, business model innovation and export performance," *International Business Review*, vol. 34, no. 2, Art. no. 102321, 2025, doi: 10.1016/j.ibusrev.2024.102321.
- [2] J. Ismail, "Entrepreneurial start-up motivations and growth of small and medium enterprises in Tanzania: The role of entrepreneur's personality traits," *FIIB Business Review*, vol. 11, no. 1, pp. 79–93, 2022.
- [3] A. Hurtado-Ayala y D. Escandón-Barbosa, "Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia," *Cuadernos de Administración*, vol. 29, no. 53, pp. 147–179, 2016, doi: 10.11144/javeriana.cao29-53.apei.
- [4] M. Mostafiz, M. Sambasivan, S. Goh y P. Ahmad, "Configuración de las capacidades de conocimiento del mercado exterior y de reconocimiento de oportunidades para predecir el desempeño de las empresas manufactureras exportadoras," *Investigación y Práctica en Gestión del Conocimiento*, vol. 21, no. 2, pp. 316–330, 2023, doi: 10.1080/14778238.2021.1919573.
- [5] O. Malca, J. Peña-Vinces, M. Marcilla-Vigo y J. Rubio Donet, "International relations, organisational resources and capabilities and export experience as determinants of the export performance of SMEs in developing countries, Peru," *European Business Review*, ahead-of-print, 2025, doi: 10.1108/EBR-03-2025-0085.
- [6] E. Navaia, A. Moreira y C. Ribau, "Differentiation strategy and export performance in emerging countries: Mediating effects of positional advantage among Mozambican firms," *Economies*, vol. 11, no. 2, Art. no. 44, 2023, doi: 10.3390/economies11020044.
- [7] M. A. Nazir, R. S. Khan y M. R. Khan, "Identifying prosperity characteristics in small and medium-sized enterprises of Pakistan: Firm, strategy and characteristics of entrepreneurs," *Journal of Asia Business Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 21–43, 2024, doi: 10.1108/JABS-09-2022-0309.
- [8] C. Sandoval, "El aspecto humano de la internacionalización de empresas: ¿Es la experiencia internacional crucial?," *Yulök Revista de Innovación Académica*, vol. 7, no. 2, pp. 43–63, 2023, doi: 10.47633/yulk.v7i2.591.
- [9] M. Civelek, M. Erben y M. Kuděj, "Exploring the influence of risk management capabilities on SMEs' export intentions: A cross-country analysis," *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 20, pp. 2369–2396, 2024, doi: 10.1007/s11365-024-00978-2.
- [10] J. Martínez, M. Acuña y M. Navarro, "¿Está el éxito exportador de las pymes relacionado a la gestión financiera de la empresa? El caso de las pymes exportadoras de Costa Rica," *TEC Empresarial*, vol. 12, no. 3, 2018, doi: 10.18845/te.v12i3.3935.
- [11] F. Rondan-Cataluña, A. Navarro-García y J. Arenas-Gaitán, "¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores?," *Revista de Administração de Empresas*, vol. 56, no. 1, pp. 43–54, 2016, doi: 10.1590/S0034-759020160105.
- [12] D. Escandón-Barbosa, J. Salas y M. Losada-Otalora, "The moderation effect of country culture in the reciprocal relationship between strategic orientations and export performance: A country-level study," *Journal of*

- Strategy and Management*, vol. 16, no. 4, pp. 733–746, 2023, doi: 10.1108/JSMA-05-2022-0089.
- [13] R. Ishii, “The effect of organizational culture on territorial exclusivity in international marketing channels: A study of Japanese manufacturing exporters,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 36, no. 10, pp. 2521–2538, 2024, doi: 10.1108/APJML-09-2023-0878.
- [14] E. Fanjul, “Qué es la internacionalización de la empresa,” Iberglobal, 2021. [Online]. Available: https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf
- [15] A. Medina-Giacomozzi, “Causas de la internacionalización de la empresa,” *Revista Análisis Económico*, vol. 20, no. 45, pp. 49–62, 2005.
- [16] J. Freeman, C. Styles y M. Lawley, “Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?,” *International Marketing Review*, vol. 29, no. 1, pp. 88–113, 2012, doi: 10.1108/02651331211201552.
- [17] J. Paul, S. Parthasarathy y P. Gupta, “Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda,” *Journal of World Business*, vol. 52, no. 3, pp. 327–342, 2017, doi: 10.1016/j.jwb.2017.01.003.
- [18] T. Pinudom y J. Johnson, “The role of SMEs in employment and export to economic growth of Thailand,” *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, vol. 14, no. 1, pp. 20–28, 2020.
- [19] A. Padilla y J. Ospina, “¿Existen diferencias entre el desempeño financiero de las pymes exportadoras y no exportadoras de Colombia?,” *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 23, 2022, doi: 10.11144/javeriana.cc23.eddf.
- [20] D. Milesi y C. Aggio, Éxito exportador, innovación e impacto social: Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas. FUNDES/BID, 2008. [Online]. Available: <https://publications.iadb.org>
- [21] S. Andersson y F. Evangelista, “The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no. 4, pp. 642–659, 2006, doi: 10.1108/14626000610705796.
- [22] R. Bowen, “Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany,” *Cross Cultural and Strategic Management*, vol. 27, no. 1, pp. 67–90, 2020, doi: 10.1108/CCSM-08-2018-0125.
- [23] L. Lloyd-Reason y T. Mughan, “Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no. 2, pp. 120–129, 2002, doi: 10.1108/14626000210427375.
- [24] N. Ahmad-Fauzi y N. Md Saad, “SMEs’ intangible resources and their effects on export performance: A study on Malaysian halal FyB sector,” *Journal of Islamic Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 595–612, 2024, doi: 10.1108/JIMA-01-2023-0021.
- [25] M. Jones y N. Coviello, “Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time,” *Journal of International Business Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 284–303, 2005, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400138.
- [26] S. Finkelstein, D. Hambrick y A. Cannella, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2008.
- [27] S. Schwartz, “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries,” *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, pp. 1–65, 1992, doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6.
- [28] J. Rojas-Segura, A. Navarro García, J. Martínez-Villavicencio, y S. Arce, «Managers’ Personality and its Influence on the Development and Success of Exporting SMEs: A Cross-Cultural Analysis», en *Proceedings of the 5th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2025): «Entrepreneurship with Purpose: Social and Technological Innovation in the Age of AI»*, Cartagena, Colombia: Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2025. doi: 10.18687/LEIRD2025.1.1.852.
- [29] M. del Río y M. Varela, “Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas,” *ESIC Market*, vol. 37, no. 125, pp. 223–254, 2006.
- [30] X. Li, Y. Wang, M. Yang y Y. Tang, “Owner CEO narcissism, international entrepreneurial orientation and post-entry speed of internationalization,” *International Marketing Review*, vol. 40, no. 3, pp. 452–478, 2023, doi: 10.1108/IMR-07-2020-0169.
- [31] R. Hernández, “Intención emprendedora: ¿Es influenciada por factores de personalidad y género?,” *Revista Academia y Negocios*, vol. 4, no. 2, pp. 1–12, 2019.
- [32] O. Damoah, “Entrepreneurship and internationalisation: To what extent do the perceptions of male and female entrepreneurs differ on success factors,” *African Journal of Economic and Management Studies*, vol. 14, no. 3, pp. 457–476, 2023, doi: 10.1108/AJEMS-09-2022-0355.
- [33] S. Arroyave, “Internacionalización de la pyme latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia,” *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 20, no. 27, pp. 119–132, 2012.
- [34] Y. Zhang y C. Cheng, “Performance relative to aspiration and SMEs’ internationalization speed: The moderating effects of policy knowledge and institutional distance,” *International Journal of Emerging Markets*, vol. 20, no. 4, pp. 1641–1665, 2025, doi: 10.1108/IJOEM-07-2022-1090.
- [35] R. Horta, “Conceptualización del desempeño exportador: Análisis de los avances en la literatura de los negocios internacionales,” *Oikos*, vol. 19, no. 40, p. 137, 2016, doi: 10.29344/07184670.40.976.
- [36] O. Gil y A. Núñez, “Rasgos de personalidad de exportadores mexicanos con éxito,” *Revista Academia y Negocios*, vol. 3, no. 1, pp. 22–34, 2017.
- [37] D. Ringo, I. Kazungu y A. Tegambwage, “Effect of innovation capabilities on export performance: Evidence from manufacturing SMEs in Tanzania,” *Technological Sustainability*, vol. 3, no. 1, pp. 24–40, 2024, doi: 10.1108/TECHS-09-2022-0038.
- [38] J. White, P. Varadarajan y P. Dacin, “Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use,” *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 3, pp. 63–79, 2003, doi: 10.1509/jmkg.67.3.63.18654.
- [39] R. Hernández-Sampieri y C. Mendoza-Torres, *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2023.
- [40] T. Howell, J. Rojas-Segura, J. Martínez-Villavicencio, y C. Rodríguez Bravo, «Vulnerabilidades en la Seguridad Cibernética de Empresas: Un Estudio de Casos», en *Proceedings of the 23rd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI): «Engineering, Artificial Intelligence, and Sustainable Technologies in service of society»*, Mexico City: Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2025. doi: 10.18687/LACCEI2025.1.1.1773.
- [41] Quiros Perez, J. Rojas-Segura, y J. Martínez-Villavicencio, «Cyber Risk and Vulnerability in Local Governments of Costa Rica: A Case Study», en *Proceedings of the 5th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2025): «Entrepreneurship with Purpose: Social and Technological Innovation in the Age of AI»*, Cartagena, Colombia: Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2025. doi: 10.18687/LEIRD2025.1.1.239.
- [42] Q. Guo, S. Zhu y R. Boschma, “Networks of export markets and export market diversification,” *Industrial and Corporate Change*, vol. 29, no. 6, pp. 1381–1397, 2020, doi: 10.1093/icc/dtaa031.
- [43] R. Martins, L. Farinha y J. J. Ferreira, “SMEs internationalisation process: From success to insolvency, from rebirth to re-internationalisation,” *Management Research*, vol. 21, no. 4, pp. 419–439, 2023, doi: 10.1108/MRJIAM-09-2022-1344.
- [44] R. Chugh, V. J. Lindsay, N. J. Ashill y D. Crick, “The influence of psychological contracts on exporter–distributor relationships and export venture performance: The conditional role of institutional distance,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 36, no. 3, pp. 641–659, 2024, doi: 10.1108/APJML-01-2023-0089.
- [45] B. Idris, G. Saridakis, Y. Georgellis, Y. Lai y S. Johnstone, “Exporting is a team sport: The link between management training and performance in SMEs,” *International Journal of Manpower*, vol. 45, no. 5, pp. 1019–1036, 2024, doi: 10.1108/IJM-03-2023-0150M. King, B. Zhu, and S. Tang, “Optimal path planning,” *Mobile Robots*, vol. 8, no. 2, pp. 520–531, March 2001.