

# Managers' Personality and its Influence on the Development and Success of Exporting SMEs: A Cross-Cultural Analysis

Javier Rojas-Segura<sup>1</sup>; Antonio Navarro-Garcia<sup>2</sup>; José Martínez-Villavicencio<sup>3</sup>; Susan Arce<sup>4</sup>  
<sup>1, 3, 4</sup> Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica [jarojas@tec.ac.cr](mailto:jarojas@tec.ac.cr), [jomartinez@tec.ac.cr](mailto:jomartinez@tec.ac.cr), [marco.martinez@tec.ac.cr](mailto:marco.martinez@tec.ac.cr)  
<sup>2</sup> Universidad de Sevilla, España [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es)

**Abstract**– *The personality of managers in small and medium-sized enterprises impacts their internationalization process; however, most studies have been conducted in developed countries, with limited knowledge available in developing countries. The objective of this study is to analyze whether the values of managers responsible for exports in a developing country differ, based on their level of export success, from those obtained in previous studies in a developed country. The results show that the value scales determining attitudes, behaviors, and decision-making in managers responsible for exporting companies in developing countries differ from those in developed countries. Furthermore, it is demonstrated that in developing countries, the value scale of managers also varies depending on the level of export success.*

**Keywords**– *SMEs, Schwartz, internationalization, export success, cross-cultural analysis.*

# Personalidad de los Directivos y su Influencia en el Desarrollo y Éxito de las PYMEs Exportadoras: Análisis Cross-Cultural

Javier Rojas-Segura<sup>1</sup>; Antonio Navarro-García<sup>2</sup>; José Martínez-Villavicencio<sup>3</sup>; Susan Arce<sup>4</sup>

<sup>1, 3, 4</sup> Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica [jarojas@tec.ac.cr](mailto:jarojas@tec.ac.cr), [jomartinez@tec.ac.cr](mailto:jomartinez@tec.ac.cr), [marco.martinez@tec.ac.cr](mailto:marco.martinez@tec.ac.cr)

<sup>2</sup> Universidad de Sevilla, España [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es)

**Resumen—** La personalidad de los directivos en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) impacta su proceso de internacionalización, sin embargo, la mayoría de estos estudios se han realizado en países desarrollados, siendo escaso el conocimiento existente en países en vías de desarrollo. El objetivo de este estudio es analizar si los valores de los directivos responsables de las exportaciones en un país en vías de desarrollo difieren, según su nivel de éxito exportador, con los obtenidos en estudios previos en un país desarrollado. Los resultados muestran que son diferentes las escalas de valores que determinan las actitudes, comportamientos y toma de decisiones en los directivos responsables de las exportaciones de empresas de países en vías de desarrollo frente a países desarrollados. Además, se demuestra que en países en vías de desarrollo también varía la escala de valores de los directivos según el nivel de éxito exportador.

**Palabras clave—** PYMEs, Schwartz, internacionalización, éxito exportador, análisis cross-cultural.

## I. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son consideradas la columna vertebral de las economías en el mundo [1]. En el pasado, las PYMES operaban de manera local, mientras que los mercados globales estaban dominados por las empresas transnacionales. Sin embargo, la eliminación de barreras al comercio internacional, junto con los recientes avances en tecnología de fabricación, transporte y comunicaciones, ha facilitado el acceso de las PYMES al mercado global [2].

Los estudios sobre la internacionalización de las PYMES son abundantes [3], y es un tema consolidado [4]. Sin embargo, recientes estudios muestran que es necesario seguir avanzando en el conocimiento de cómo los factores de personalidad de los directivos influyen en la internacionalización de las PYMES [3]. Incluso algunos autores van más allá indicando que se tengan en cuenta conjuntamente tanto factores de personalidad como procesos cognitivos [5]. En este contexto y en consonancia con la visión basada en los recursos [6] y la teoría de la internacionalización [7], Ref. [5] concluyen en su revisión de literatura, que las características individuales únicas permiten a las PYMES cumplir eficazmente con los esfuerzos de internacionalización.

Sin embargo, las contribuciones de trabajos previos solo son aplicables a países desarrollados, pues son ellos los que han centrado la atención de los investigadores. Por ello, es necesario realizar estudios en países en vías de desarrollo o

desde una óptica cross-cultural que permita aportar evidencias interculturales [3]. Este es el enfoque adoptado en la presente investigación cuyo principal objetivo es analizar si los valores de los directivos responsables de las exportaciones en un país en vías de desarrollo difieren, según su nivel de éxito exportador, con los obtenidos en estudios previos en países desarrollados. Para ello se plantean las siguientes dos cuestiones a investigar: 1) ¿Las empresas con mayor éxito exportador en países en vías de desarrollo son gestionadas por directivos con valores personales diferentes de quienes gestionan las exportaciones de empresas con un éxito exportador limitado; 2) ¿Son estos valores distintos a los que presentan los directivos en países desarrollados?

Para responder a ambos interrogantes, se realizará, a partir de la escala de valores de Schwartz y de los niveles de éxito exportador, un estudio sobre los valores predominantes en los responsables de exportación de las empresas de Costa Rica, permitiendo además una comparación con los resultados de un estudio previo [8] realizado en un país desarrollado como España.

Para lograr los objetivos propuestos se han desarrollado las siguientes etapas. En primer lugar, se definen los conceptos tratados a partir de la revisión de la literatura. Revisada la literatura más relevante, en una segunda etapa, a través de un estudio empírico y de una muestra de 78 empresas exportadoras de Costa Rica, se presenta la metodología empleada, haciendo referencia a la unidad de análisis, la muestra y las técnicas estadísticas empleadas. A continuación, se presentan los resultados de la investigación, a partir de los cuales se extraerán las conclusiones y contribuciones más relevantes. El estudio finaliza con la presentación de las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### A. Internacionalización de las Empresas

El modelo original de Uppsala, que fue publicado en 1977, explica el proceso de internacionalización de las empresas [9]. Dicho modelo se centra en la adquisición, integración y uso gradual del conocimiento sobre los mercados y operaciones internacionales, así como el incremento gradual del compromiso y de los recursos con los mercados foráneos [10]. Sin embargo, este modelo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, siendo revisado a la luz de los cambios en las prácticas comerciales y los avances

teóricos que se han realizado desde 1977 [11]. Examinar los primeros escritos de los estudios de Uppsala nos recuerda cuánto ha evolucionado el trabajo académico en el campo de los negocios internacionales [12]. En la práctica, el nuevo paradigma tecnoeconómico de la era de la información ha traído nuevas estructuras y procesos en los negocios internacionales [13], generando una transformación radical [9].

Para comprender mejor el concepto, podríamos decir que la internacionalización de las empresas es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales [14], o como lo describe [15], es un medio para aumentar la producción, explotar los activos propios de las empresas y aprovechar las oportunidades del mercado extranjero.

Sin embargo, los primeros modelos de internacionalización enfatizaban en los procesos conjuntos de aprendizaje y expansión internacional gradual [12], lo cual implicaba que las empresas iniciaban su internacionalización en los mercados vecinos y posteriormente se alejaban en términos de distancia psíquica, utilizando modos de bajo compromiso, empleando intermediarios, avanzando poco a poco hacia etapas de mayores compromisos internacionales [11]. Así, tradicionalmente en la literatura se consideraba que la internacionalización era un proceso gradual y lento. Sin embargo, si una empresa contrata gerentes con experiencia en internacionalización, no tiene por qué empezar de cero.

Ref. [12] la incertidumbre y la ignorancia parcial sobre la perspectiva del mercado extranjero, hacen que las empresas entren en los mercados extranjeros basándose en el método de prueba y error, en vez de hacerlo por medio de un análisis exhaustivo del mercado. Esto es debido a los altos costos y a la imprecisión asociada con la elaboración de pronósticos precisos de ventas en el extranjero. Las empresas aprovechan la información y los recursos disponibles para tomar decisiones más rápidas sobre la entrada en el mercado, como si fuese en un casino al hacer más apuestas, lo que conduce a una mayor probabilidad de ganar. Pero al igual que en el casino, hay límites en el número de apuestas que se puede permitir hacer un jugador, lo cual para los autores explica por qué las empresas a menudo ingresan a los mercados internacionales en patrones de olas y no gradualmente como lo propone Uppsala. En este contexto del Modelo Casino, los gerentes de exportaciones son evaluados en función del desempeño de toda su cartera de proyectos internacionales y no del éxito de cada entrada en el mercado, haciendo hincapié en un enfoque más dinámico y menos cauteloso, centrándose en las capacidades y personalidad de sus directores de exportación.

Si bien el enfoque de Uppsala fue el predominante en los primeros estudios sobre los procesos de internacionalización, la aparición de empresas de rápida internacionalización da lugar al concepto de empresas Born Global, que parece haber sido utilizado por primera vez en un estudio de [16], sobre los exportadores de manufacturas en Australia. Este estudio puso de relieve los procesos de internacionalización temprana

seguidos por PYMEs, compitiendo frente a actores establecidos en el ámbito mundial [15]. Posterior a ello varias investigaciones han estudiado el mismo o similar fenómeno de empresas nacidas globales, tales como Global Start-Ups [17], International New Ventures [18], o Instant Exporters [19]. En todo caso, por definición las empresas nacidas globales, entran en los mercados extranjeros al poco tiempo de su creación. Acorde a los hallazgos de [15], las Born Globals son considerablemente más grandes y tienen volúmenes de ventas que superan a las empresas menos internacionalizadas, a tan solo cinco años de su creación.

Más recientemente, algunos estudios han mostrado que las PYMES exportadoras pueden tener diferente consideración según los niveles de emprendimiento internacional [20], siendo necesario repensar en el momento actual cómo se están produciendo los procesos de internacionalización [21]. En este contexto, la internacionalización se asocia al término emprendimiento internacional en la medida en que el proceso, basado en la creación, descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, se centra en mercados distintos al nacional. Por lo que, la ventaja competitiva es perseguida por el emprendedor internacional que busca fomentar la innovación como vía para abrir nuevos mercados internacionales [4]. Según sugiere [22], hay dimensiones específicas de la personalidad que ejercen una influencia sustancial en esta orientación emprendedora de la organización.

#### *B. Personalidad de los Directivos. Escala de Valores de Schwartz*

La personalidad de los directivos ha sido un tópico tradicional en la literatura académica. La mayoría de las investigaciones se han centrado en su influencia en la estrategia de la empresa, la motivación de los empleados, el liderazgo y el establecimiento de la cultura [23]. Por su parte, [24] estudiaron los valores en los que se basan los directivos de las PYMEs a la hora de construir su compromiso personal y organizacional con las cuestiones medioambientales, en particular el cambio climático, mientras que [25] se enfocaron en la sostenibilidad corporativa. Ref. [5] indican que la internacionalización es en esencia un comportamiento empresarial, deduciendo que el comportamiento específico de los directivos, como tomadores de decisiones de las PYMEs, es requisito previo para la formación de comportamientos específicos de internacionalización a nivel de la empresa. Es por ello que la personalidad, al afectar a la forma en que los directivos piensan, sienten y actúan, debe evaluarse cada vez más para tener en cuenta los efectos que tiene en el desempeño de las empresas [23].

En este contexto, el proceso de reconocimiento de oportunidades está influenciado por diversos factores personales, organizacionales y ambientales [26]. Las experiencias, los valores y la personalidad de los directivos influyen en gran medida en su interpretación de las situaciones a las que se enfrentan, afectando a la vez a sus decisiones [27].

parámetros de estudio, en la personalidad de los directivos de empresas exportadoras de un país desarrollado (España) y otro en vías de desarrollo (Costa Rica).

Spain	
2016 HDI value	0.894
HDI change from 2015	-0.005
Life expectancy at birth	83.0 years
Expected years of schooling	17.4 years
Mean years of schooling	10.0 years
Gross National Income per capita	38 593 (constant 2017 PPP\$)

Costa Rica	
2016 HDI value	0.796
HDI change from 2015	-0.004
Life expectancy at birth	79.5 years
Expected years of schooling	14.8 years
Mean years of schooling	8.6 years
Gross National Income per capita	18 735 (constant 2017 PPP\$)

Fig. 1 Comparación entre España y Costa Rica.  
Datos del Banco Mundial

TABLA I  
ÍTEMS Y DEFINICIÓN DE LA ESCALA DE VALORES DE SCHWARTZ

Tipo	Definición	Valores representativos
Auto-dirección	Pensamiento y acción independiente (eligiendo, creando, explorando)	Creatividad, libertad, independencia, curiosidad, elección de las propias metas
Estimulación	Excitación, novedad y desafío en la vida	Osadía, una vida variada, una vida excitante
Hedonismo	Placer y gratificación sensorial para uno mismo	Placer, vida placentera
Logro	Éxito personal al demostrar competencia de acuerdo a los estándares sociales	Triunfador, competente, ambicioso, influyente
Poder	Estatus social y prestigio, control o dominios de las personas o recursos	Poder social, autoridad, riqueza
Seguridad	Seguridad, armonía, y estabilidad de la sociedad, de las relaciones sociales y de uno mismo	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, decencia, reciprocidad en los favores
Conformidad	Moderación de las acciones, inclinaciones e impulsos probables de disgustar o dañar a otros y de transgredir las expectativas o normas sociales	Auto-disciplina, obediencia, amabilidad, respeto a los padres y personas mayores
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional o religión brindan	Aceptar ser parte de la vida, humildad, devoción respecto por la tradición, moderación
Benevolencia	Preservación y bienestar de la gente con quien uno está en frecuente contacto personal	Amabilidad, honestidad, perdón, lealtad, responsabilidad
Universalismo	Entendimiento, apreciación, tolerancia, y protección del bienestar de todas personas y de la naturaleza	Tolerancia, sabiduría, justicia social, equidad, un mundo en paz, un mundo de belleza, unidad con la naturaleza, protección del ambiente

En un inicio [30], señalaban su sorpresa de que, a pesar del número de estudios que de [8] han examinado los factores organizacionales y gerenciales que afectan el desempeño de las exportaciones, pocas investigaciones hayan investigado el posible impacto de los valores individuales de un gerente en la elección estratégica y el desempeño de las exportaciones de la empresa. Posteriormente, [8] se plantearon analizar si los valores, según la escala de Schwartz, varían entre los directivos responsables de exportación de PYMES con mayor éxito exportador, frente a las que tienen un éxito exportador limitado en España. Sin embargo, como indica [3], se necesita más investigación en otras culturas, especialmente en países en desarrollo, que es la perspectiva asumida en la presente investigación.

### III. METODOLOGÍA

Los hallazgos de [30] sugieren que los valores de los gerentes influyen significativamente en las decisiones estratégicas y en el desempeño exportador de la empresa, plasmando la necesidad de más investigación en esta área. Tomando como referencia las recomendaciones de [30], en la presente investigación se ha realizado un estudio empírico en un país, que tomando los parámetros del Banco Mundial - Producto Nacional Bruto (GNI) e Índice de Desarrollo Humano (HDI)-, se cataloga como en desarrollo, como es Costa Rica (Fig. 1). El enfoque adoptado es cuantitativo, con alcance correlacional y temporalidad transversal, y se toma como referencia los resultados previamente obtenidos por [8], que permitirá realizar una comparación, partir de los mismo

En este contexto, debe tenerse en cuenta que [8] realizaron una investigación en España, país que para ese año presentó un producto nacional bruto (GNI) per cápita superior y un índice de desarrollo humano (HDI) muy alto acorde al informe de la [31] (ver Fig. 1). Indicadores con los cuales es catalogado como un país desarrollado [32]. En esta investigación, tras encuestar a 196 PYMEs, se encontró que los directivos con éxito exportador tuvieron diferencias significativas con los directivos encargados de las exportaciones con poco éxito, en los siguientes valores de Schwartz: orden social, una vida excitante, autoridad, justicia social, lealtad, ambición, influencia y honestidad. Es decir, en las dimensiones de: seguridad, estimulación, poder, universalismo, benevolencia y logro (Tabla I).

### A. Unidad de Análisis y Muestra

La unidad de análisis es la empresa costarricense con 100 trabajadores o menos, con actividad exportadora en los últimos cinco años.

En cada PYME exportadora se seleccionó un informante único para que completara el cuestionario, lo que redujo los errores y sesgos asociados a la tenencia de diferentes perspectivas de un mismo tema [33]. Para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, se requirió al máximo responsable de la actividad exportadora que completara el cuestionario.

La muestra de empresas se obtuvo a partir de los directorios de exportación de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Las empresas fueron contactadas telefónicamente mediante un call center del Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG) del Tecnológico de Costa Rica (TEC), con el objetivo de dar confianza al sujeto de investigación, de que no se trataba de una estafa. Este proceso de comunicación directa, que incluyó múltiples llamadas, también fue necesario para crear la base de datos, ya que, como indica [3], en la mayoría de los países en desarrollo no existen bases de datos de alta calidad que incluyan a todas las PYMEs de una región específica o supervisen el desempeño y actividades de este tipo de empresas.

En esta muestra se integraron PYMEs del sector agrícola, industrial, comercial y de servicios, segregando incluso los datos del subsector de Tecnologías de Información y

Comunicación. Finalmente se obtuvo respuesta de 81 PYMES exportadoras, aunque tras el posterior proceso de análisis de los resultados fue necesario eliminar 3 de ellas porque presentaban datos incongruentes en los valores.

#### B. Instrumento de Investigación y Análisis Estadístico

Para la recolección de datos se utilizó el instrumento de [8], siguiendo el “Draft User Manual” de [34] para medir la escala de valores de Schwartz. Aun cuando fue traducida al español en ese momento, dicha traducción fue realizada para la cultura española, por lo que para garantizar el pleno entendimiento de los conceptos, se adaptó al español de Latinoamérica mediante un grupo de expertos en psicología, gestión de empresas e investigación. Posteriormente se realizaron entrevistas cognitivas para identificar y corregir los problemas relacionados con las respuestas de algún ítem en el cuestionario, proporcionando evidencia de validez [35].

Para contestar si las PYMES con mayor éxito exportador en países en vías de desarrollo son gestionadas por directivos con valores personales diferentes de quienes gestionan las exportaciones de empresas con un éxito exportador limitado, el primer paso fue clasificar a las empresas de la muestra en función de su rentabilidad de las exportaciones en el último año. Una vez clasificadas las empresas, y como los datos no cumplen la normalidad, se utilizaron los siguientes tests no paramétricos: prueba de la mediana para muestras independientes, U de Mann-Whitney y Wilcoxon [36]. Se analizó cada uno de los ítems de la escala de valores de Schwartz de los directivos de las PYMES de la muestra, evaluando si hay diferencias significativas entre ellos.

### IV. RESULTADOS

Ref. [8] se utilizó el modelo de dos grupos, siendo el grupo uno las PYMES con mayor éxito exportador, representando el 51.8% de la muestra. El siguiente paso fue depurar la muestra, eliminando los casos en los que no se había rellenado por parte del responsable de exportación la parte de la encuesta relacionada con los valores de Schwartz. No se eliminaron en la fase anterior porque de estas empresas si se tenían datos de resultados. Se pasó de 81 a 78 PYMES exportadoras.

Los valores personales importantes, como principios que orientan la vida de los directivos responsables de exportación, que tuvieron diferencias significativas entre quienes gestionan las PYMES con mayor éxito exportador frente a los que muestran un éxito exportador limitado fueron: igualdad, armonía interior, poder social, bienestar, libertad y riqueza (ver Tabla II).

#### A. Valores Personales

Los valores personales importantes, como principios que orientan la vida de los directivos responsables de exportación,

que tuvieron diferencias significativas entre quienes gestionan las PYMES con mayor éxito exportador frente a los que muestran un éxito exportador limitado fueron: igualdad, armonía interior, poder social, bienestar, libertad y riqueza (ver Tabla II).

TABLA II  
ÍTEM Y DEFINICIÓN DE LA ESCALA DE VALORES DE SCHWARTZ

Valor de Schwartz	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	t	Valor P	Mayor éxito exportador	Éxito export limitado	Delta
Igualdad	506.500	1172.500	-2.423	0.015	5.3	3.5	1.8
Armonía Interior	494.000	1160.000	-2.539	0.011	5.2	3.4	1.8
Poder Social	517.000	1183.000	-2.283	0.022	4.1	2.7	1.5
Bienestar	520.500	1186.500	-2.261	0.024	5.1	3.4	1.7
Libertad	528.000	1194.000	-2.199	0.028	5.0	3.5	1.5
Riqueza	527.500	1193.500	-2.325	0.020	4.6	3.5	1.1

En la escala de valores de Schwartz (Tabla I), donde se agrupa la mayor cantidad de valores con diferencias significativas (poder social y riqueza), es en la denominada Poder, que se define como el estatus social y prestigio, control o dominio de las personas o recursos.

La siguiente categoría más representativa es Auto-dirección (libertad) que la literatura describe como pensamiento y acción independientes, eligiendo, creando y explorando.

#### B. Satisfacción con los Resultados del Negocio Exportador

También se encontraron diferencias significativas en el grado de satisfacción con los resultados del negocio exportador. Así, los directivos de las empresas con mayor éxito exportador están muy satisfechos con la fidelidad o retención de clientes extranjeros, con la tasa de crecimiento de las ventas internacionales, el volumen de ventas internacionales, el beneficio del negocio, la cuota de mercado en el país comprador, y la participación de las exportaciones en el volumen total de ventas de la PYME (ver Tabla III). Mientras que los directivos de empresas con éxito exportador limitado no están nada satisfechos con estos resultados.

TABLA III  
PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS DE RESULTADOS DEL NEGOCIO EXPORTADOR CON DIFERENCIA SIGNIFICATIVA

Ítem	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	t	Valor P	Mayor éxito exportador	Éxito export limitado	Delta
Fidelidad / retención del cliente	555.000	1221.000	-2.106	0.035	4.2	3.4	0.8
Tasa de crecimiento ventas exportación	367.000	1033.000	-4.023	0.000	3.8	2.5	1.3
Participación de exportaciones en total de ventas	441.000	1107.000	-3.272	0.001	3.7	2.8	1.0
Volumen de ventas de exportación	448.000	1114.000	-3.180	0.001	3.7	2.7	1.0
Beneficio del negocio de exportación	551.000	1217.000	-2.133	0.033	3.7	2.9	0.8
Cuota de mercado en el país comprador	418.000	1084.000	-3.497	0.000	3.7	2.6	1.1

#### C. Otros Resultados Significativos

Para el grupo de mayor éxito exportador, los resultados de las exportaciones en los últimos cinco años han estado por

encima de las expectativas iniciales. Además, indican estar totalmente de acuerdo en que estos resultados han aumentado la competitividad global y reforzado la posición estratégica de su empresa (ver Tabla IV). Mientras que el grupo con éxito exportador limitado difiere significativamente de estos resultados.

Los directores con mayor éxito exportador definieron su experiencia profesional en términos de exportación como considerable, en contraposición con sus homólogos de empresas con menor éxito. Referente al entorno del negocio exportador, los directivos con mayor éxito consideraron que su país (exportador) es igualmente desarrollado (infraestructura, economía, poder de compra) e igualmente competitivo (creando valor) que el país comprador. A diferencia de su contraparte con éxito exportador limitado, quienes consideran al país importador como más desarrollado y competitivo.

TABLA IV  
DATOS CONTEXTUALES DE LOS GOBIERNOS LOCALES PARTICIPANTES

Item	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	t	Valor P	Mayor éxito exportador	Éxito export limitado	Delta
Expectativas iniciales del negocio de exportación	348.000	1014.000	-4.310	0.000	4.0	2.7	1.3
Aumento de competitividad global	532.500	1198.500	-2.302	0.021	3.8	2.9	0.8
Refuerzo de la posición estratégica	565.000	1231.000	-1.981	0.048	3.9	3.1	0.8
Grado de experiencia profesional en exportación	564.000	1230.000	-2.008	0.045	3.7	3.1	0.6

## V. DISCUSIÓN

Al inicio de la investigación nos planteamos si las empresas con mayor éxito exportador son gestionadas por directivos con valores personales diferentes de quienes gestionan las exportaciones de empresas con un éxito exportador limitado. De los 57 valores que analizamos, solamente se encontraron diferencias significativas en seis de ellos. Acorde a la tipología presentada por [29], estas diferencias entre los directivos se concentran en las metas motivacionales de Poder y Auto-dirección.

### A. Poder

Este término se definió como el estatus social y prestigio, que denota control o dominio sobre las personas y los recursos [29]. Desde una perspectiva de directivo se articula en un enfoque conservador, con una visión individualista, que se muestra renuente al cambio. Para [37] estos valores suelen tener una connotación negativa en la rapidez de respuesta y adaptación a los requerimientos de los clientes.

Ref. [3] indica que las personas están impulsadas por tres necesidades básicas: la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro. En su estudio, ellos revelan una asociación positiva entre la necesidad de logro del emprendedor y la internacionalización de las PYMEs. Pero hacen un llamado a futuras investigaciones para examinar el impacto de la necesidad de poder, siendo concordante con los hallazgos de la presente investigación, ya que para los directivos que gestionan las empresas con mayor éxito

exportador, los valores asociados al poder son importantes para orientar su vida. Para [8] estos directivos tienden a confiar más en su autoridad y liderazgo de equipos, reflejando su capacidad de poder. Ello implica que ese afán de ejercer su autoridad les hace ser líderes con mayor confianza en sí mismos, por ende, con menor aversión al riesgo y más propensos a aventuras internacionales de éxito.

Para [38], esta actitud al riesgo parece tener un impacto positivo y significativo en el comportamiento racional en la internacionalización de las PYMEs, ya que la propensión al riesgo no siempre implica una orientación a buscarlos, sino una mayor conciencia del director al analizar los datos pertinentes y seguir métodos adecuados para tomar decisiones basadas en evidencia. Por ello, la percepción del riesgo juega un papel esencial en la internacionalización de las PYMEs [3]. Un director consciente de los riesgos asociados a la internacionalización y con una personalidad orientada al logro, tiende a contar con el apoyo de las partes interesadas [3], como por ejemplo de los organismos de apoyo exportador.

### B. Auto-dirección

Ref. [29] lo define como el pensamiento y acción independiente, eligiendo, creando y explorando, desde el punto de vista del directivo, encaja en un enfoque proactivo con una orientación colectivista, de apertura al cambio y con orientación al mercado.

Esta orientación global permite a los directivos imaginar estrategias internacionales y actuar de acuerdo a esta visión, aprovechando las oportunidades internacionales y desarrollando capacidades únicas dentro de su PYME [5], con una orientación al largo plazo, impulsada por la necesidad de logro en vez de recompensas financieras como motivador principal [25].

En investigaciones realizadas en países desarrollados [8], se ha demostrado que los directivos de las PYMEs exportadoras con mejores resultados poseen un sistema de valores más proactivo, caracterizado por una visión colectiva de los negocios, de tolerancia y apertura al cambio, repercutiendo positivamente en el resultado exportador [30], por lo que se recomienda a los directivos de países en vías de desarrollo, seguir estos valores.

### C. Perfiles directivos en países desarrollados vs. en vías de desarrollo.

La internacionalización de las PYMEs es un tema de constante interés de investigación debido al impacto que estas tienen en el crecimiento económico y el empleo en países desarrollados, emergentes y en desarrollo [4]. Sabemos también que el impacto de los ejecutivos de las PYMEs se destaca particularmente debido al escrutinio de los recursos y la estructura organizativa especializada, ya que las PYMEs tienden a ser menos jerárquicas y menos restringidas por la inercia organizacional [25]. Pero también es sabido que en relación con los recursos la situación de las PYMEs es diferente en países desarrollados que en los países en vías de desarrollo, siendo valioso realizar estudios comparativos.

Ref. [8] ha encontrado un perfil de directivo de PYMEs internacionalizadas con éxito muy marcado, destacando la importancia del orden social y la estabilidad de la sociedad. Esto nos indica que buscan mercados más estables, con menores posibilidades de problemas sociales, revueltas o desorden público. Mientras que sus homólogos de un país en vías de desarrollo, como ha ocurrido en la presente investigación con las empresas exportadoras de Costa Rica, primero otorgan la mayor importancia al valor que implica la igualdad de oportunidades para todos, posiblemente porque consideran que en este tipo de sociedades no todos tienen las mismas oportunidades. Lo cual es coherente con los siguientes valores de poder social y riqueza, que muestran que para estos directivos de empresas con mayor éxito exportador, el estatus social y prestigio son muy importantes, así como el control y dominio de los colaboradores y recursos de la PYME, posiblemente para solventar la desigualdad social y de oportunidades en su país, confiando mayormente en su autoridad y criterio.

En definitiva, en la presente investigación se demuestra que los perfiles directivos de empresas exportadoras son diferentes según se trate de países desarrollados o en vías de desarrollo. En el país desarrollado (España) hubo más diferencias significativas (8) entre los directivos con mayor éxito exportador y su contraparte con éxito exportador limitado. Mientras que en un país en vías de desarrollo (Costa Rica) el perfil del directivo no es tan marcado, ya que hubo menos diferencias significativas (6) (Tabla V).

TABLA V  
COMPARATIVA PERFILES DIRECTIVOS PAÍS DESARROLLADO (ESPAÑA) VS  
PAÍS EN VÍAS DE DESARROLLO (COSTA RICA)

Valores predominantes en el perfil directivo	
España	Costa Rica
Orden social	Igualdad
Una vida excitante	Armonía Interior
Autoridad	Poder Social
Justicia social	Bienestar
Lealtad	Libertad
Ambición	Riqueza
Influencia	
Honestidad	

## VI. CONCLUSIONES

Se demuestra que en un país en vías de desarrollo, las PYMEs con mayor éxito exportador tienen directivos con valores personales diferenciados de quienes gestionan las

exportaciones de empresas con un éxito exportador limitado. Este hallazgo es importante a la hora de seleccionar colaboradores encargados de gestionar la internacionalización de las PYMEs.

Las características personales del perfil del directivo de PYMEs internacionalizadas con éxito, producto de esta investigación en un país en vías de desarrollo, se detallan a continuación: 1) considera importante la igualdad de oportunidades para todos, 2) el estatus social y prestigio son importantes para el control sobre otros y el dominio recursos, 3) así como satisfacer los deseos propios, 4) tener libertad de acción y pensamiento, 5) y sentirse en paz consigo mismo.

Esta característica de igualdad resalta nuevamente en los directivos con mayor éxito exportador, en su percepción del entorno del negocio exportador, ya que consideran que su país (exportador) es igualmente desarrollado (infraestructura, economía, poder de compra) e igualmente competitivo (creando valor) que el país comprador. A diferencia de su contraparte con éxito exportador limitado, quienes consideran al país importador como más desarrollado y competitivo.

Los directivos con mayor éxito en exportación valoran el prestigio y el estatus social, así como el control sobre colaboradores y recursos, en contraste con sus homólogos de países desarrollados, para quienes lo más importante es el orden social y la estabilidad de la sociedad. Mientras que para los primeros es importante el poder (prestigio, estatus y control de los recursos) para tener éxito en la internacionalización de sus PYMEs, los segundos tienden a orientarse hacia mercados más estables, con menores riesgos de conflictos sociales, disturbios o alteraciones del orden público.

### A. Limitaciones y Futuras líneas de investigación

Aun cuando este estudio atiende el llamado a realizar investigaciones en economías en vías de desarrollo, Costa Rica presenta un HDI alto y un GNI superior, que podría no mostrar la realidad de la mayoría de los países en vías de desarrollo. Por lo cual se recomienda replicar este estudio en países con HDI medio e incluso bajo, para analizar si los valores personales, varían entre los directivos responsables de exportación de PYMEs con mayor éxito exportador, frente a las que tienen un éxito exportador limitado, que permitan profundizar en una comparación cross-cultural entre países desarrollados y en vías de desarrollo. Incluso entre países con similar nivel de desarrollo, pero con culturas distintas. Otra línea futura de investigación que se recomienda en una etapa posterior es analizar el mismo sujeto de investigación en un periodo distinto, bajo un diseño longitudinal. Esto nos permitiría conocer, por ejemplo con la población de [8], si los valores de los directivos de PYMEs con mayor éxito exportador se han modificado luego de la Pandemia de COVID-19, debido a su disrupción en el ámbito económico y social, así como en la transformación digital de las empresas [39], [40].



## REFERENCIAS

- [1] F. Eggers, "Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis", *J. Bus. Res.*, vol. 116, pp. 199–208, ago. 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.025.
- [2] M. Dabic, J. Maley, L.-P. Dana, I. Novak, M. M. Pellegrini, y A. Caputo, "Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review", *Small Bus. Econ.*, vol. 55, núm. 3, pp. 705–725, oct. 2020, doi: 10.1007/s11187-019-00181-6.
- [3] R. P. Handrito, H. Slabbinck, y J. Vanderstraeten, "Enjoying or refraining from risk? The impact of implicit need for achievement and risk perception on SME internationalization", *Cross Cult. Strateg. Manag.*, vol. 27, núm. 3, pp. 317–342, ene. 2020, doi: 10.1108/CCSM-03-2019-0068.
- [4] M. del P. Casado-Belmonte, G. M. Marín-Carrillo, E. Terán-Yépez, y M. de las M. Capobianco-Uriarte, "What Is Going on with the Research into the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? An Intellectual Structure Analysis into the State-of-the-Art (1990–2018)", *Publications*, vol. 8, núm. 1, Art. núm. 1, 2020, doi: 10.3390/publications8010011.
- [5] D. Munteanu, J. Vanderstraeten, A. van Witteloostuijn, y B. Cambré, "A systematic literature review on SME internationalization: a personality lens", *Manag. Rev. Q.*, vol. 73, núm. 4, pp. 1457–1518, dic. 2023, doi: 10.1007/s11301-022-00279-4.
- [6] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *J. Manag.*, vol. 17, núm. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [7] A. Rugman, *The Regional Multinationals: MNEs and "Global" Strategic Management*. Cambridge University Press, 2005. Consultado: el 6 de noviembre de 2024. [En línea]. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?&title=The%20Regional%20multinationals&doi=10.1017%2FCBO9780511614071&publication\\_year=2005&author=Rugman%2CAM](https://scholar.google.com/scholar_lookup?&title=The%20Regional%20multinationals&doi=10.1017%2FCBO9780511614071&publication_year=2005&author=Rugman%2CAM)
- [8] F. J. Rondan-Cataluña, A. Navarro-García, y J. Arenas-Gaitan, "Does the personality of small and medium-sized companies' directors affect exporting results?", *RAE Rev. Adm. Empres.*, vol. 56, núm. 1, pp. 43–54, 2016, doi: 10.1590/S0034-759020160105.
- [9] J.-E. Vahlne y J. Johanson, "From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 48, núm. 9, pp. 1087–1102, dic. 2017, doi: 10.1057/s41267-017-0107-7.
- [10] J. Johanson y J.-E. Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 8, núm. 1, pp. 23–32, 1977.
- [11] J. Johanson y J.-E. Vahlne, "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 40, núm. 9, pp. 1411–1431, dic. 2009, doi: 10.1057/jibs.2009.24.
- [12] L. Håkanson y P. Kappen, "The 'Casino Model' of internationalization: An alternative Uppsala paradigm", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 48, núm. 9, pp. 1103–1113, dic. 2017, doi: 10.1057/s41267-017-0113-9.
- [13] J. Alcácer, J. Cantwell, y L. Piscitello, "Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 47, núm. 5, pp. 499–512, jun. 2016, doi: 10.1057/jibs.2016.22.
- [14] M. Ruzzier, R. D. Hisrich, y B. Antoncic, "SME internationalization research: past, present, and future", *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, vol. 13, núm. 4, pp. 476–497, ene. 2006, doi: 10.1108/14626000610705705.
- [15] P. Braunerhjelm y T. Halldin, "Born globals – presence, performance and prospects", *Int. Bus. Rev.*, vol. 28, núm. 1, pp. 60–73, feb. 2019, doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.07.004.
- [16] McKinsey & Co, *Emerging exporters. Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council, 1993.
- [17] B. M. Oviatt y P. P. McDougall, "Toward a Theory of International New ventures", *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 25, núm. 1, pp. 45–64, mar. 1994, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490193.
- [18] P. Phillips McDougall, S. Shane, y B. M. Oviatt, "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *J. Bus. Ventur.*, vol. 9, núm. 6, pp. 469–487, nov. 1994, doi: 10.1016/0883-9026(94)90017-5.
- [19] A. McAuley, "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", *J. Int. Mark.*, vol. 7, núm. 4, pp. 67–82, dic. 1999, doi: 10.1177/1069031X9900700405.
- [20] A. Ruiz, A. Navarro-García, y J. Berbel, "The typology of entrepreneurial exporters: has it all been said? An empirical approach using latent class segmentations", *Econ. Res.-Ekon. Istraživanja*, vol. 35, núm. 1, pp. 4177–4194, 2022, doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2012497>.
- [21] E. Domínguez Romero, S. Durst, y A. Navarro García, "Rethinking internationalization processes: toward a circular framework", 2023, doi: 10.1007/s11846-023-00719-9.
- [22] A. J. Verdú-Jover, M. Estrada-Cruz, N. Rodríguez-Hernández, y J. M. Gómez-Gras, "Relationship between CEO's personality and company's entrepreneurial orientation: the case of SMEs", *J. Manag. Organ.*, vol. 29, núm. 1, pp. 48–68, ene. 2023, doi: 10.1017/jmo.2020.33.
- [23] J. L. S. Malafaia, "The Influence of Ceo Personality Traits on Firm Performance and Growth", *M.M.*, 2022. Consultado: el 11 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.proquest.com/docview/2957139038/abstract/2B0279543F94D4CPQ/1>
- [24] A. Schaefer, S. Williams, y R. Blundel, "Individual Values and SME Environmental Engagement", *Bus. Soc.*, vol. 59, núm. 4, pp. 642–675, abr. 2020, doi: 10.1177/0007650317750134.
- [25] J. Kutzschbach, P. Tanikulova, y R. Lueg, "The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability—A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises", *Adm. Sci.*, vol. 11, núm. 2, Art. núm. 2, jun. 2021, doi: 10.3390/admsci11020044.
- [26] M. Filser, V. Tiberius, S. Kraus, T. Zeithofer, N. Kailer, y A. Müller, "Opportunity Recognition: Conversational Foundations and Pathways Ahead", *Entrep. Res. J.*, vol. 13, núm. 1, pp. 1–30, ene. 2023, doi: 10.1515/erj-2020-0124.
- [27] D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update", *Acad. Manage. Rev.*, vol. 32, núm. 2, pp. 334–343, abr. 2007, doi: 10.5465/amr.2007.24345254.
- [28] S. H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", en *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, M. P. Zanna, Ed., Academic Press, 1992, pp. 1–65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6.
- [29] S. H. Schwartz et al., "Refining the theory of basic individual values", *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 103, núm. 4, pp. 663–688, oct. 2012, doi: 10.1037/a0029393.
- [30] C. M. P. Sousa, E. Ruza, y F. Losada, "The Key Role of Managers' Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance", *J. Int. Mark.*, vol. 18, núm. 2, pp. 1–19, jun. 2010, doi: 10.1509/jimk.18.2.1.
- [31] ONU, "Human Development Index", United Nations. Consultado: el 31 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>
- [32] Banco Mundial, "World Bank Open Data", World Bank Open Data. Consultado: el 30 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://data.worldbank.org>
- [33] G. P. Huber y D. J. Power, "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strateg. Manag. J.*, vol. 6, núm. 2, pp. 171–180, 1985, doi: 10.1002/smj.4250060206.
- [34] S. H. Schwartz, "Draft users manual: proper use of the Schwarz value survey, version 14 January 2009, compiled by Romie F. Littrell. Auckland, New Zealand: Centre for Cross Cultural Comparisons", Manuscr. Available [Http://crossculturalcentre Homestd. Co M](http://crossculturalcentre.homestead.com)Accessed July, vol. 16, p. 2013, 2009.
- [35] E. E. Caicedo Cavagnis y M. F. Zalazar Jaime, "Entrevistas cognitivas: Revisión, directrices de uso y aplicación en investigaciones psicológicas", jul. 2018, doi: 10.15689/ap.2018.1703.14883.09.
- [36] G. Liu, "Do Cross-Listed Firms Report Better Social Responsibility Performance?", *SHS Web Conf.*, vol. 34, p. 05003, 2017, doi: 10.1051/shsconf/20173405003.
- [37] A. Krasnikov y S. Jayachandran, "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance", *J. Mark.*, vol. 72, núm. 4, pp. 1–11, jul. 2008, doi: 10.1509/jmk.72.4.001.



- [38]B. Francioni, F. Musso, y M. Cioppi, “Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs”, *Manag. Decis.*, vol. 53, núm. 10, pp. 2226–2249, ene. 2015, doi: 10.1108/MD-03-2015-0094.
- [39]J. Rojas-Segura, M. Faith-Vargas, and J. Martinez-Villavicencio, «Conceptualizing digital transformation using semantic decomposition», *TEC Empres.*, vol. 17, n.o 3, pp. 63-75, Dec. 2023, doi: 10.18845/te.v17i3.6850.
- [40]J. Rojas-Segura, J. Martinez-Villavicencio, y M. Faith-Vargas, “Digital Transformation and Business Model in SMEs: a Bibliometric Analysis”, en *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*, Costa Rica: Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2024. doi: 10.18687/LEIRD2024.1.1.280.