



Agronegocios

Artículo

Internacionalización de empresas frutícolas exportadoras en Costa Rica

Internationalization of fruit exporting companies in
Costa Rica



Luis Losilla Solano ¹

Víctor Rodríguez Lizano ²

Luz Barrantes Aguilar ³

¹ Universidad de Costa Rica

Correo: luis.losillasolano@ucr.ac.cr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9765-60461>

² Universidad de Costa Rica

Correo: victorantonio.rodriguez@ucr.ac.cr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4987-1651>

³ Universidad de Costa Rica

Correo: luz.barrantes@ucr.ac.cr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5691-6657>



Fecha de recepción: 19 de noviembre, 2024

Fecha de aprobación: 5 de diciembre, 2025

Vol. 12. Enero- diciembre 2026 (Publicación continua)

Rodríguez Lizano, V., Barrantes Aguilar, L. E., & Losilla Solano, L. V. Niveles de internacionalización de empresas exportadoras de fruta en Costa Rica. *E-Agronegocios*, 12(1).

<https://doi.org/10.18845/ea.v12i1.7591>



DOI: <https://doi.org/10.18845/ea.v12i1.7591>

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo evaluar el nivel de internacionalización de las empresas a través de cuatro dimensiones: alcance, escala, profundidad y tiempo, lo anterior se aborda mediante un diseño no experimental longitudinal con alcance descriptivo para el periodo 2013-2020. Las empresas exportadoras de Costa Rica presentan niveles moderados de internacionalización, la mayoría se clasifican como Transnacionales (T1 y T2) y Regionales (R), además, concentran sus exportaciones principalmente en Europa y América del Norte. Adicionalmente, entre más internacionalizada es una empresa menos relevante es la región de Europa y más importante se vuelve Norteamérica. A mayor nivel de internacionalización, las empresas poseen mayor tamaño, así mismo, las empresas Regionales (R) exportan sus productos a países con un PIB ponderado más bajo que las clasificadas en los otros niveles de internacionalización. En el caso de la cantidad total de frutas, de manera general, las empresas Regionales (R) y Globales (G) se encuentran más diversificadas que las Transregionales (T), indicando una forma de U en esta relación. Desde el punto de vista del dinamismo, la mayoría de las empresas no muestran cambios significativos en sus niveles de internacionalización a lo largo del tiempo y las que lo hacen, es siguiendo patrones lineales. Excepciones que exhiben saltos en el nivel de internacionalización, representan una oportunidad de nuevos estudios de la temática. En general, se observa que el perfil del exportador de frutas en Costa Rica es reservado y adverso al riesgo.

Palabras clave: comercio internacional, comercio agrícola, economía agrícola, país en desarrollo, agricultura.

Abstract

This research aims to evaluate the level of internationalization of companies through four dimensions: scope, scale, depth, and time. This is addressed through a non-experimental longitudinal design with a descriptive scope for the period 2013-2020. Costa Rican exporting companies show moderate levels of internationalization, with most classified as Transnational (T1 and T2) and Regional (R). Furthermore, they concentrate on their exports mainly in Europe and North America. Additionally, the more internationalized a company is, the less relevant the European region becomes, and the more important North America turn. The higher the level of internationalization, the larger the companies. Likewise, regional companies (R) export their products to countries with a lower weighted GDP than those classified in other levels of internationalization. In the case of total fruit volume, Regional (R) and Global (G) companies are generally more diversified than Transregional (T) companies, indicating a U-shaped relationship. Regarding dynamism, most companies do not show significant changes in their levels of internationalization over time. Exceptions that show jumps in the level of internationalization represent an opportunity for further study of the subject. The profile of fruit exporters in Costa Rica is reserved and risk-averse on average.

Key words: international trade, agricultural trade, agricultural economics, multinationality, agriculture.

Introducción

Los productos de origen agropecuario costarricense ocupan actualmente una posición de prestigio a nivel mundial tanto por su calidad (e.g. café) como por su cantidad (e.g. piña y banano). De hecho, la balanza comercial agropecuaria es la única superavitaria y el apartado de frutas es el más importante dentro de esta (Mora, 2023). Para el 2021, Costa Rica destacó como exportador número uno de piña fresca y jugo de piña del mundo y el tercer exportador de banano (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria [SEPSA], 2021). Las exportaciones de productos agropecuarios ascendieron a USD 5 816,1 millones en el 2021, lo cual representó en dicho año el 41,5 % del total exportado del país. Específicamente, el sector agrícola ha mantenido su importancia dentro del sector agropecuario ya que representó el 52,4 % del total de las exportaciones de cobertura agropecuaria, superando en aproximadamente 10 veces las exportaciones de carácter pecuario (Mora, 2023).

Debido a la magnitud de ventas y la apertura comercial mostrada por Costa Rica, es de esperar que la diversificación geográfica de las empresas haya experimentado un crecimiento a través de los años. Sin embargo, las exportaciones se concentran principalmente en Norteamérica y Europa (Mora, 2023), a pesar de que se distinguen algunos mercados importantes como México, China y Corea del Sur. Esto evidencia una limitada diversificación geográfica de exportaciones dada la gran diversidad de mercados a los que podrían tener acceso los exportadores, algo que resulta contraintuitivo y que no ha sido explorado por la literatura actual.

El incremento de la importancia de países emergentes en mercados agroalimentarios globales y el aumento del comercio Sur-Sur ha evidenciado una falta de entendimiento en las estrategias que toman las empresas en sus procesos de diversificación (Borda et al., 2017). La contribución de este estudio se enmarca principalmente en tres aspectos: el primero es que el análisis de la diversificación de las exportaciones es un tema que por lo general se aborda analizando los productos o los destinos y no es común encontrar literatura que incluya los dos enfoques en un solo escrito, menos aun si se trata de países en vías de desarrollo (Wang & Liu, 2023). El segundo es que el análisis del nivel de internacionalización de empresas se realiza típicamente de manera transversal. Sin embargo, esta investigación aborda la problemática de manera longitudinal, haciendo énfasis en la dinámica del tiempo en el nivel de internacionalización por empresa (Losilla Solano et al., 2019a), lo cual ofrece un mejor entendimiento con respecto a la senda que han tomado las empresas de Costa Rica para el periodo en estudio. El tercer y último aspecto, es que el análisis correlacional entre el nivel de internacionalización y variables económico-productivas como tamaño de la empresa y PIB ponderado de los países a los que se exporta genera un enfoque novedoso que va más allá de la descripción típica por medio de categorías del nivel de internacionalización de las empresas.

Ante este panorama, el objetivo de esta investigación es analizar a fondo los niveles de internacionalización de las empresas exportadoras de fruta en Costa Rica para el período del 2013 al 2020, tomando como

enfoque las regiones geográficas de destino de estas a lo largo del tiempo, el porcentaje que representa cada región dentro de sus ventas totales, la categoría de internacionalización y el valor de las exportaciones totales. A través de estas variables y utilizando una perspectiva cuantitativa, se analizó el alcance, el nivel, la dinámica y la profundidad de la internacionalización de las empresas.

Apreciaciones teóricas

El término de internacionalización puede ser definido como un proceso en el que una empresa incrementa de manera secuencial su nivel de participación en mercados internacionales más allá de sus fronteras a través del tiempo (Bıçakcioğlu-Peynirci, 2023). El nivel de internacionalización exhibido por las empresas por lo general presenta un crecimiento lógico, en donde estas empiezan comercializando con mercados más reducidos y menos riesgosos, y luego avanzan a mercados más amplios y complejos (Fernández-Olmos & Díez-Vial, 2015). Sin embargo, este crecimiento no siempre es lineal e inclusive se pueden presentar retrocesos (Da Fonseca & Da Rocha, 2023; Johanson & Kalinic, 2016; Losilla Solano et al, 2019b). Si bien se observa que el proceso de internacionalización de una empresa es un tópico complejo, se posee una clasificación generalmente aceptada de este, en donde se dividen a las empresas en dos: las empresas intrarregionales (entre países localizados en la misma región geográfica) y las empresas interregionales, la cual toma en cuenta países que se encuentran fuera de la misma zona geográfica (Oh et al., 2015).

Con el fin de obtener medidas más precisas del nivel de internacionalización que vayan más allá de la división expuesta por Oh et al. (2015), surge la necesidad de analizar otras aristas de este proceso. Dado que la evolución de cómo un negocio local empieza a trascender fronteras se considera un proceso dinámico y complejo, Losilla Solano et al. (2019b) presentan un marco de dimensiones que consideran estas características a la hora de cuantificar el nivel de internacionalización de una empresa. Estas dimensiones son: alcance, escala, tiempo y profundidad de la internacionalización.

La dimensión alcance se orienta a la evaluación de la participación de cada una de las regiones geográficas en las exportaciones totales de una empresa (Losilla Solano et al., 2019b). Según los mismos autores, el alcance se analiza con respecto a seis regiones geográficas (Europa, Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Sudamérica, África y Medio Oriente y el lejano Oriente y Pacífico Sur). Esta variable proporciona una idea sobre la importancia de cada zona geográfica para una empresa.

Con respecto a la dimensión escala, el indicador utilizado es el porcentaje que representan las exportaciones fuera de la región geográfica de origen de la empresa con respecto al total de sus exportaciones. Esta forma de cuantificar permite que, a pesar de que existan cambios geo-políticos o económicos en la conformación de regiones geográficas, se pueda seguir cuantificando el nivel de internacionalización de manera adecuada (Aggarwal et al., 2010). Con respecto a la dimensión profundidad, la variable proxy que típicamente se utiliza son las ventas extranjeras o exportaciones. Si bien esta variable puede parecer simple, según Rugman & Verbeke (2004), la forma en que las ventas al

extrajeron cambian “resulta ser la única medida real del rendimiento a un nivel de producción observado, y la medida correcta de la diversificación internacional” (p.4). Finalmente, al considerar la internacionalización como un proceso dinámico, la dimensión tiempo es fundamental ya que capta la fluctuación de las empresas a través de los años (Johanson & Kalinic, 2016), por lo que de un año a otro pueden ocurrir variaciones en el alcance, escala y profundidad de la internacionalización de una empresa.

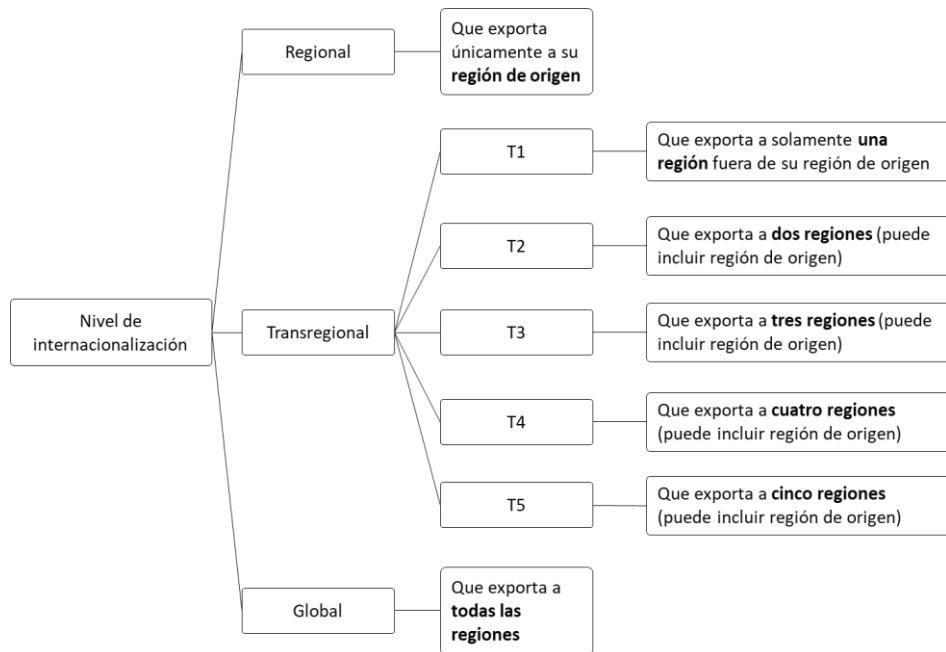
A la luz de la literatura aquí expuesta, el presente artículo analiza el nivel de internacionalización de las empresas a través de las cuatro dimensiones identificadas como fundamentales y más estudiadas en términos de internacionalización: alcance, escala, tiempo y profundidad

Metodología

Los datos para el análisis se tomaron de un panel desbalanceado que contiene el registro de las exportaciones de los productos incluidos dentro del capítulo 08 del Sistema Armonizado (SA) de clasificación arancelaria, el cual incluye frutas en todas sus presentaciones (frutas frescas, secas, congeladas y/o en conserva), para el periodo que va del 2013 hasta junio 2020. Dicho panel fue proporcionado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) en el cual se utiliza un código para las empresas de manera que se mantenga su anonimato.

Para clasificar las empresas según su nivel de internacionalización, se adaptó el esquema de clasificación elaborado por Losilla Solano et al. (2019b) el cual evalúa la multinacionalidad de las empresas a través de cuatro dimensiones: alcance, escala, profundidad y tiempo de la internacionalización. Además, se trabajó con las mismas seis regiones geográficas sugeridas por dichos autores: Europa, Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Sudamérica, África y Medio Oriente y, por último, Lejano Oriente y Pacífico Sur. Con el valor de las exportaciones en miles de dólares por región, las empresas se categorizaron según la Figura 1.

A partir de la clasificación realizada, se analizó el comportamiento de las empresas según su nivel de internacionalización a lo largo del tiempo. Para cada empresa se identificó su nivel inicial de internacionalización y se rastrearon los cambios experimentados en cada año. Posteriormente, para cada nivel se cuantificó el número de empresas clasificadas al final de cada año y se calculó un promedio de estas durante el período analizado (2013-2020). Para esto, se utilizaron únicamente las empresas que estuvieron presentes en el panel de manera ininterrumpida a lo largo de todos los años ($n \approx 244$), por lo que si bien la base de datos inicial es un panel desbalanceado, el análisis de los niveles de internacionalización se realiza utilizando un panel balanceado.

**Figura 1.** Niveles de internacionalización

Nota. Adaptado de Cortés (2023).

Adicionalmente, se analizó la relación entre los niveles de internacionalización con algunas variables de interés que podrían tener implicaciones prácticas para el estudio: El tamaño de la empresa fue incluido para poder comparar capacidades instaladas, así como economías o deseconomías de escala. Para esto se realizó una adaptación a la categorización de tamaño de las empresas agrícolas que propone el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (La Gaceta N°84, 2010). El PIB real ponderado de los países de destino de las exportaciones (en miles de dólares) fue considerado, ya que el nivel de exportaciones a países más desarrollados puede verse afectado por tres aspectos: el tamaño de su economía, una mayor concentración de recursos y competidores, así como un mayor nivel de exigencia por parte de los consumidores (Aulakh et al., 2000; Boehe & Jiménez, 2016). La cantidad total de frutas que exportan las empresas se analizó para comparar el nivel de diversificación de productos, ya que ha mostrado tener un impacto en el desempeño de las empresas exportadoras (Losilla Solano et al., 2029a). El volumen total exportado (en miles de dólares) se incluyó para comparar el desempeño de las empresas exportadoras, partiendo del hecho de que, entre mayor volumen, mejor desempeño exportador.

Ante la presencia de valores atípicos no es posible cumplir con la normalidad de los datos, por lo que, para realizar estas comparaciones se recurre a pruebas no paramétricas, se aplicaron pruebas de Chi-cuadrado de Pearson, Kruskal-Wallis (Kruskal & Wallis, 1952) y pruebas de suma de rangos de Wilcoxon (Wilcoxon, 1945) con corrección de Bonferroni para comparación por pares. Niveles de significancia menores a 0,05 fueron considerados estadísticamente significativos. Para el análisis estadístico se utilizó el software R versión 4.2.1.

Resultados

Distribución geográfica de las exportaciones

Las exportaciones de frutas de Costa Rica están centralizadas en dos regiones geográficas, Europa y Norteamérica, éstas presentan una alta correlación negativa, comportándose en gran medida como mercados de destino sustitutos. Por su parte, Centroamérica y el Caribe muestran una tendencia decreciente. Los cambios en Suramérica, Lejano Oriente y Pacífico Sur son mínimos, mientras que la región de África y Medio Oriente muestra incrementos en los últimos años del período de análisis (Tabla 1).

Tabla 1. Porcentaje del total de ventas de frutas de exportación según región. Costa Rica, 2013-2020.

Año	Cant. de Emp.	Región					
		Europa	América del Norte	Centroamérica y Caribe	Suramérica	África y Medio Oriente	Lejano Oriente y Pacífico Sur
2013	344	50,56	46,09	1,11	0,20	1,77	0,27
2014	325	50,24	46,83	1,54	0,27	0,74	0,38
2015	317	51,42	44,37	1,28	0,22	1,63	1,09
2016	323	51,89	44,83	0,82	0,32	0,99	1,15
2017	321	51,99	45,84	1,28	0,26	0,32	0,31
2018	326	54,32	43,06	1,40	0,28	0,40	0,54
2019	298	53,89	44,15	0,76	0,16	0,70	0,34
2020 ^a	258	51,97	44,04	0,55	0,19	2,52	0,73
Promedio		52,04	45,02	1,17	0,24	0,94	0,58

^a Incluye datos hasta el mes de junio 2020.

Nota. Adaptado de Cortés (2023).

En la Tabla 2 se observa la distribución de las ventas de frutas de exportación por región geográfica según el nivel de internacionalización de las empresas. Durante el período de análisis (2013-2020), indiferentemente del nivel de internacionalización, más del 95 % de las exportaciones han tenido como destino países europeos o bien norteamericanos. Adicionalmente, entre más internacionalizadas son las

empresas, menos relevante es la región de Europa y más importante se vuelve Norteamérica, mientras que las otras regiones tienden a aumentar su presencia, aunque su representación es baja en términos relativos. En el caso de las empresas T1 (menos internacionalizadas), alrededor de un 91 % de sus ventas tienen como destino Europa y un 9 % Norteamérica, mientras que para las empresas G (más internacionalizadas), Europa representa un 34 % y Norteamérica un 62 %.

Tabla 2. Porcentaje del total de ventas de frutas de exportación por región según nivel de internacionalización de las empresas. Costa Rica, 2013-2020.

Región	T1	T2	T3	T4	T5	G
Europa	90,68	58,48	53,95	47,57	41,40	33,73
América del Norte	9,14	40,64	43,20	48,39	55,25	61,56
Centroamérica y el Caribe	0,00	0,40	0,99	1,40	0,67	0,57
Suramérica	0,03	0,02	0,11	0,19	0,68	0,68
África y Medio Oriente	0,05	0,29	0,80	1,52	1,36	2,37
Lejano Oriente y Pacífico Sur	0,10	0,17	0,94	0,94	0,64	1,09

Nota. Se omite la categorización (R) pues el total de sus ventas tienen como destino la región Centroamericana y el Caribe. Adaptado de Cortés (2023).

Análisis de los niveles de internacionalización

Según los resultados del análisis del proceso de internacionalización (Apéndice 1), en Costa Rica la mayoría de las empresas exportadoras de fruta son Transnacionales (T) representando un 86 %, principalmente con alcance a una o dos regiones geográficas (T1 y T2), aunque todos estos niveles muestran una tendencia a la baja en los últimos años. La cantidad de empresas Regionales (R) se mantiene relativamente constante durante el período de análisis y representan alrededor del 14 % del total de las empresas. Existen pocas empresas Globales (G), sin embargo, son el único nivel que muestra un crecimiento a lo largo del tiempo.

En la Tabla 3 se presenta un resumen del proceso de internacionalización de las empresas exportadoras de frutas en Costa Rica. En promedio, la mayoría de las empresas ubicadas en el nivel Regional (R) se mantuvieron sin cambios a lo largo del período analizado (86,2 %), evidenciando bajos niveles de internacionalización. Solo un promedio de 1,4 empresas (4,9 % del total) lograron avanzar al nivel T1, lo que indica un cambio positivo en su proceso de internacionalización. Por otro lado, entre las empresas que inicialmente se encontraban en el nivel T1, un promedio de 1,0 (1,3 % del total) experimentaron un retroceso, mostrando un cambio negativo en su nivel de internacionalización.

La mayor evidencia de des internacionalización se presentó en el nivel T3, donde en promedio el 47,2 % de las empresas redujeron el número de regiones geográfica a las que exportaban. En el nivel T1 se

presentaron más cambios hacia la internacionalización (23,47 %) que hacia la des internacionalización (1,3 %), y, aunque en su mayoría fueron cambios de solo un nivel, algunas empresas se lograron clasificar como T4.

Tabla 3. Cantidad de empresas promedio según categoría y cambios de internacionalización de las empresas exportadoras de frutas. Costa Rica, 2013-2020 (N≈244).

Cambios	R	T1	T2	T3	T4	T5	G	Total
-6	-	-	-	-	-	-	0 (0)	0,0
-5	-	-	-	-	-	0 (0)	0,1 (7,1)	0,1
-4	-	-	-	-	0 (0)	0,1 (1,6)	0 (0)	0,1
-3	-	-	-	0,9 (2,4)	0,3 (1,7)	0,6 (6,6)	0,1 (7,1)	1,9
-2	-	-	1,9 (2,4)	2,6 (7,3)	2,4 (14,5)	1,1 (13,1)	0,3 (14,3)	8,3
-1	-	1,0 (1,3)	20,6 (26,5)	13,3 (37,5)	5,4 (32,5)	2,3 (26,2)	1,0 (50,0)	43,6
0	25,1 (86,2)	56,3 (75,2)	42,3 (54,5)	12,6 (35,5)	7,0 (41,9)	3,4 (39,3)	0,4 (21,4)	147,1
+1	1,4 (4,9)	14,3 (19,1)	10,6 (13,6)	4,4 (12,5)	1,6 (9,4)	1,1 (13,1)	-	33,4
+2	2,0 (6,9)	2,9 (3,8)	1,9 (2,4)	1,3 (3,6)	0 (0)	-	-	8,0
+3	0,57 (2,0)	0,4 (0,6)	0,4 (0,5)	0,4 (1,2)	-	-	-	1,9
+4	0 (0)	0 (0)	0 (0)	-	-	-	-	0,0
+5	0 (0)	0 (0)	-	-	-	-	-	0,0
+6	0 (0)	-	-	-	-	-	-	0,0
Total	29,1	74,9	77,6	35,4	16,7	8,7	2,0	244,4

Nota. R: Regional, T: Transregional, G: Global. Solamente se consideraron empresas con exportaciones ininterrumpidas durante todo el periodo de análisis. Porcentaje de cada categoría respecto al total de empresas entre paréntesis. La columna de cambios se refiere a los incrementos en la categoría de

internacionalización (valores positivos) y a las reducciones (valores negativos), el cero corresponde a las empresas que no cambiaron de categoría. Adaptado de Cortés (2023).

En cuanto al análisis comparativo entre los niveles de internacionalización con algunas variables de interés, para realizar el contraste del nivel de internacionalización de las empresas con la variable tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes) se utilizaron pruebas de Chi-cuadrado (Apéndice 2). Para todos los años analizados la asociación entre estas variables es estadísticamente significativa y se observa que entre más grandes son las empresas, mayor es el nivel de internacionalización. Además, los coeficientes de V de Cramer oscilan entre 0,30 y 0,37, por lo que las relaciones se consideran moderadas.

En el caso del análisis de los niveles de internacionalización con respecto al PIB ponderado de los países de destino, el número de frutas exportadas y el volumen total exportado, se utilizaron pruebas de suma de rangos de Wilcoxon (Apéndice 3). De acuerdo con los resultados, las empresas Regionales (R) exportan sus productos a países con un PIB ponderado más bajo que las clasificadas en los otros niveles de internacionalización. No se encontró diferencia estadísticamente significativa entre los demás niveles con excepción del año 2017, donde se encontró una ligera diferencia entre las empresas T1 y T5, donde estas últimas se enfocaron en países con un mayor PIB ponderado. En el caso de la cantidad total de frutas, de manera general las empresas Regionales (R) y Globales (G) se encuentran más diversificadas que las Transregionales (T), indicando una forma de U en esta relación. Por último, el volumen total exportado muestra que las empresas que exportan mayor cantidad de fruta presentan mayores niveles de internacionalización, diferenciándose principalmente las empresas R y T1, ya que presentan volúmenes de exportación menores a las demás.

Patrones de internacionalización

La Figura 2 muestra el patrón de internacionalización que presentan las empresas exportadoras de frutas de Costa Rica para el período 2013-2020. En general existen mayor cantidad de empresas que no cambiaron su nivel de internacionalización. Por otro lado, las empresas que sí mostraron algún cambio exhiben una mayor tendencia hacia la internacionalización (más cambios positivos que negativos), sin embargo, este comportamiento se presenta alternando con períodos de des internacionalización (más cambios negativos que positivos).

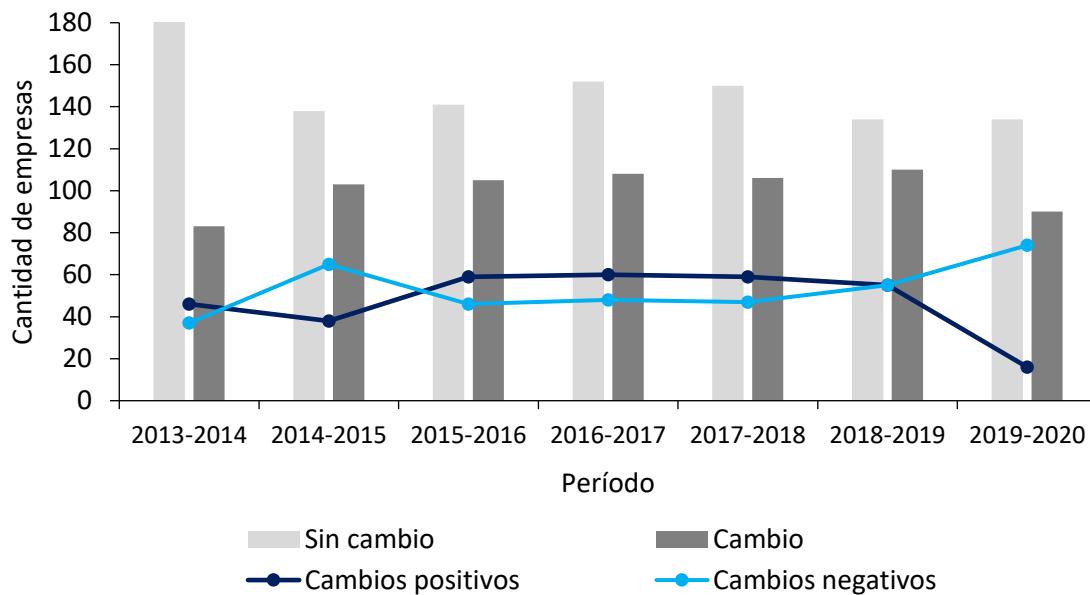


Figura 2. Cantidad de empresas exportadoras de fruta según cambios en la internacionalización por período

Nota: El año 2020 incluye datos hasta el mes de junio.

Discusión

El sector de empresas que se dedican a la exportación de frutas en Costa Rica posee un perfil de baja internacionalización, lo anterior se soporta en una alta concentración de empresas dentro de las subcategorías T1 (39 %) y T2 (28 %), las cuales representan dentro de la categoría T, las empresas con menos nivel de orientación hacia el extranjero. Esto contrasta con los resultados de Losilla Solano, et al. (2019a) donde las empresas exportadoras de frutas en Chile mostraron niveles de internacionalización mayores, siendo la categoría Global (G) la segunda en importancia luego de la categoría Transregional (T), con lo que las empresas chilenas se mostraron más orientadas a mayor cantidad de regiones fuera de su región de origen. De hecho, las empresas de este país experimentaron un crecimiento no solo en el volumen exportado de productos agroalimentarios, sino también en la cantidad de mercados a los que abastecen, lo anterior basado en el aprovechamiento efectivo de las ventajas comparativas (Moral-Pajares et al., 2024).

La concentración de las empresas costarricenses en T1 y T2 resulta contraintuitivo si se toma en cuenta las ventajas comparativas que posee Costa Rica para la producción de muchas frutas. Sin embargo, el enfoque de exportación de fruta costarricense casi exclusivamente a Europa y América del Norte, se considera un resultado orgánico, ya que estos dos mercados son a su vez los principales socios comerciales de Costa Rica para todo tipo de exportación. Esto está en línea con lo expuesto por

Fernández-Olmos & Díez-Vial (2015), al mostrar un crecimiento lógico enfocado en mercados más reducidos y menos riesgosos. Sin embargo, las implicaciones de tener un mercado tan poco diversificado desde un punto de vista geográfico pueden ser muy variadas y deberían abordarse en detalle en futuros estudios.

Resulta necesario destacar que los cambios en la internacionalización de las empresas, por lo general no son abruptos, por lo que es poco probable observar que una organización Global pase a ser T1 de un año a otro, o viceversa. Lo anterior se ve reflejado en que la mayoría de los cambios, en promedio, son en la magnitud de una categoría, por lo que son poco frecuentes los saltos. Este hallazgo está en línea con los resultados de Rugman & Verbeke (2004; 2008), los cuales mencionan que la forma como van teniendo más proyección las empresas hacia el mercado exterior es en realidad un proceso continuo, aunque en este estudio se demuestra también que la forma como se puede des internacionalizar una empresa es también por lo general un proceso continuo.

Por otro lado, también existen los saltos en los niveles de internacionalización, tal es el caso de las empresas que “nacieron globales” y aprovecharon el posicionamiento del país como exportador de algunas frutas para apuntar a mercados más lejanos (física y psíquicamente) desde su nacimiento como empresa, sin embargo, estas siguen siendo más una excepción que una regla. El mercado del aguacate mexicano es un caso donde se aprecia lo paulatino de los cambios cuando se trata de comercio internacional. Este mercado ha presentado un crecimiento tanto en el volumen exportado como en la cantidad de mercados, sin embargo, este comportamiento ha sido producto de inversiones en investigación que han dado resultados en mejor tecnología. Así mismo, el rol institucional ha sido clave en el acompañamiento del pequeño y mediano productor para que este ingrese a más mercados internacionales (Taramuel-Taramuel et al., 2024). Los procesos anteriormente citados son de largo plazo y se consideran vitales en la expansión de las exportaciones, por lo que lo resulta más habitual observar crecimientos no tan abruptos en las exportaciones de un país.

En el caso del número de frutas exportadas, durante el periodo de análisis se observa un patrón convexo (forma de u), con las empresas Regionales (R) exhibiendo una gama más amplia en su oferta exportable, por su parte en las categorías del nivel Transregional (T) esta diversificación disminuye, y en el nivel más altos (G) de nuevo aumenta la cantidad de frutas que se exportan. Esta situación podría deberse a que las empresas en la categoría R pueden sentirse cómodas y seguras exportando más variedad de productos debido a un mejor entendimiento del único mercado al que exportan y del cual poseen mayor conocimiento por ser más cercano, lo que a su vez genera mayor confianza y menores barreras al comercio.

En el caso de las empresas T1, estas están enfocadas en una única región distinta a la de su origen. Este corto alcance geográfico, se considera en sí mismo como una barrera al comercio, ya que las empresas pueden tomar la senda de especializarse en una única región, con lo cual, perciben cada vez más difícil

exportar a otras. Esta situación se vuelve aún más complicada si se intentan exportar varios productos que pueden resultar muy distintos en cuanto a requisitos, lo que hace que al final se prefiera exportar un menor número de productos a menos destinos (“liability of foreignness”).

Aunado a lo anterior, el nivel de diversificación de productos exportados, también se ve influenciada por variables estructurales tales como: acceso a crédito, acceso a capital de riesgo, el nivel de apertura con otros países, promoción de usos diversificados de suelo agrícola, entre otras (Pacheco et al., 2018). En este sentido, la generación de un modelo que integre la forma en que los factores internos y externos a una empresa afectan su nivel de diversificación, podría aportar un mejor entendimiento de la manera en que dichos factores se contraponen o dificultan el proceso de “liability of foreignness”.

En el caso de las empresas Globales (G), de acuerdo con la teoría del aprendizaje organizacional, estas empresas logran agregar valor a su operación por los múltiples mercados y productos que manejan, lo que hace que puedan aprender y aplicar conocimientos adquiridos con la experiencia volviéndolo su principal fuente de competitividad (Oh et al, 2015). Esto explica que estas empresas exporten un mayor número de productos a un mayor número de mercados.

Es interesante como el porcentaje del total de ventas de las empresas costarricenses a Europa empieza a decrecer conforme va aumentando el nivel de internacionalización y al mismo tiempo, se observa que empieza a tener más protagonismo el ponderado de las ventas a América del Norte. Este resultado puede incluso ser contraintuitivo ya que la distancia física a Europa es mayor que la distancia a América del Norte, por lo que surge la pregunta del papel de la distancia psíquica y administrativa que se posee en Costa Rica con estas regiones geográficas y como estas moldean las relaciones comerciales. El entender este aspecto podría dar luces para un mejor entendimiento de cómo la típica empresa costarricense que se va moviendo de manera ascendente en su nivel de internacionalización toma decisiones y enfrenta la incertidumbre de entrar a nuevos mercados tal y como lo expone Ojala (2015).

En relación con lo anterior, se observa que una vez que las empresas alcanzan el nivel Transregional (T), dejan de existir diferencias significativas con respecto al nivel más alto de internacionalización (G), con respecto al PIB ponderado de las economías a las que exportan. Este resultado es otro indicio que la senda de exportación sobre la cual empieza a transitar una empresa no obedece meramente a una decisión económica, por lo que en futuros estudios la introducción de variables de percepción y de otra índole psicológica podrían brindar un punto de vista innovador al abordaje de este tema. Marcos teóricos como la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991), plantean una base psicológica para abordar el tema, ya que han probado su efectividad en explicar cómo se da la toma de decisiones gerenciales de empresas agropecuarias (Senger et al., 2017).

Conclusiones

La exportación de fruta fresca de Costa Rica es poco diversificada desde dos enfoques diferentes. Por un lado, se presenta una baja diversificación geográfica, ya que, durante el periodo analizado, en promedio, más del 95 % de las exportaciones solo se dirigen a dos destinos, los cuales son Europa y América del Norte. Por otro lado, existe una baja diversificación de los tipos de productos, ya que la gran mayoría de las empresas se encuentran concentradas en la exportación de pocas frutas (principalmente banano y piña). Si bien existe una concentración alta de las exportaciones desde un punto de vista geográfico, se observa una correlación negativa entre las dos regiones geográficas más importantes, lo cual sopesa parcialmente el riesgo. La razón estructural del porqué se da la sustitución no se abarcó en esta investigación. Sin embargo, el hecho que Europa pierda relevancia conforme se aumenta el nivel de internacionalización de la empresa y que suceda lo contrario con América del Norte, abre posibles líneas para futuras investigaciones al respecto.

El perfil del exportador de frutas en Costa Rica es reservado y adverso al riesgo en lo que respecta a disminuir o aumentar el nivel de internacionalización. Lo anterior se soporta en que la cantidad de las empresas sin cambios en su categoría de internacionalización siempre es mayor que las empresas que tomaron la decisión de generar algún cambio en su orientación de exportación. La complejidad de los procesos administrativos para exportar podría estar generando altos costos de transacción, los cuales influyen en que los inversionistas que ya están exportando no deseen dejar de hacerlo. Por otro lado, dichos costos también pueden ser una barrera para aquellos que estén interesados en ampliar los mercados, aunque en este último caso también se deben contemplar que, a mayor cantidad de mercados, mayor complejidad logística, cultural, financiera, entre otras variables.

El hecho de que el proceso de internacionalización en algunas empresas no sea lineal, tiene profundas implicaciones en la teoría al respecto, ya que abre cuestionamientos relacionados con el tipo de características que presentan las empresas que tuvieron “saltos” en su nivel de internacionalización. Así mismo, es un insumo que puede ser utilizado por instituciones costarricenses relacionadas con el tema (e.g. PROCOMER) para no necesariamente limitar el crecimiento de las empresas a un mercado a la vez sino acompañarlos hacia un mayor nivel de diversificación. Esto tiene implicaciones directas en la velocidad de internacionalización de las empresas. Dado lo anterior, surgen preguntas para futuras investigaciones tales como ¿cuál es efecto de la internacionalización en el desempeño de las empresas? ¿cuáles características de los tomadores de las decisiones en las empresas determinan el nivel de internacionalización de las empresas?

El hecho de trabajar con paneles desbalanceados puede constituir una desventaja ante escenarios de datos balanceados, ya que los datos perdidos imposibilitan analizar de manera continua el proceso de internacionalización de una empresa, dado lo anterior, para la presente investigación se balancearon los datos, a pesar de que esto significó pérdida de información valiosa. Por otro lado, el periodo de análisis

(2013-2020) no incluye el periodo pandemia por completo ni postpandemia, por lo que la replicación de estudios similares con datos actuales podría generar contrastes interesantes, especialmente cuando se considera el perfil reservado del exportador costarricense.

Literatura citada

Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., & Kearney, C. (2010). What is a Multinational Company? Classifying the Degree of Firm-Level Multinationality. *International Business Review*, 20(5), 557-577.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.900522>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Aulakh, P.S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *The Academy of Management Journal*. 43(2), 342–361. <https://doi.org/10.2307/1556399>

Boehe, D.M., & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity?. *International Business Review*, 25(6), 1262–1272. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.011>

Borda, A., Geleilate, J., Newburry, W., & Kundu, S. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 72, 104-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.006>

Bıçakcioğlu-Peynirci, N. (2023). Internationalization of emerging market multinational enterprises: A systematic literature review and future directions. *Journal of Business Research*, 164, 114002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114002>

Cortés Solano, I. (2023). *Dinámica de internacionalización de las empresas exportadoras del sector frutícola costarricense para el periodo 2013-2019* [Disertación de licenciatura inédita]. Universidad de Costa Rica.

- Da Fonseca, L. N. M., & Da Rocha, A. (2023). Setbacks, interruptions and turnarounds in the internationalization process: A bibliometric and literature review of de-internationalization. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1351-1384. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00276-7>
- Fernández-Olmos, M., & Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 420-443. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2012-0365>
- Johanson, M., & Kalinic, I. (2016). Acceleration and deceleration in the Internationalization process of the firm. *Management International Review*, 56(6), 827-847. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0304-9>
- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- La Gaceta N°84. (2010). *Reglamento operativo del fondo de la micro, pequeña y mediana empresa (FODEMIPYME) Decreto Ejecutivo N° 34.901 del 1 de diciembre de 2008 MEIC-MAG*. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2010/05/03/COMP_03_05_2010.html
- Losilla Solano, L. V., Brümmer, B., Engler, A., & Otter, V. (2019a). Effects of intra- and inter-regional geographic diversification and product diversification on export performance: Evidence from the Chilean fresh fruit export sector. *Food Policy*, 86, <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.101730>
- Losilla Solano, L. V., Engler, A., & Otter, V. (2019b). Internationalization paths of fruit export companies from emerging economies: Are they regionally or globally oriented? *International Journal of Emerging Markets*, 15(2), 320-343. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2017-0562>
- Mora, S. (2023). *Desempeño del sector agropecuario 2022* (p. 15). Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- Moral-Pajares, E., Zozaya-Montes, M., & Gallego-Valero, L. (2024). Globalization versus Regionalization in Agri-Food Exports from Spain and Portugal. *Agriculture*, 14(6), 963. <https://doi.org/10.3390/agriculture14060963>

Oh, C. H., Sohl, T., & Rugman, A. M. (2015). Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of International Management*, 21(3), 220-234.

<https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.04.002>

Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825–835.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007>

Pacheco, J., Ochoa-Moreno, W.-S., Ordoñez, J., & Izquierdo-Montoya, L. (2018). Agricultural Diversification and Economic Growth in Ecuador. *Sustainability*, 10(7), 2257.

<https://doi.org/10.3390/su10072257>

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2008). The theory and practice of regional strategy: A response to Osegowitsch and Sammartino. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 326-332.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400349>

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2021). Comercio exterior del sector agropecuario 2019-2020. http://www.sepsa.go.cr/docs/2021-003-Comercio_Exterior_2019-2020.pdf

Senger, I., Borges, J. A., & Machado, J. A. (2017). Using the theory of planned behavior to understand the intention of small farmers in diversifying their agricultural production. *Journal of Rural Studies*, 49, 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.10.006>

Taramuel-Taramuel, J. P., Montoya-Restrepo, I. A., & Barrios, D. (2024). Challenges in the avocado production chain in Latin America: A descriptive analysis. *Agronomía Colombiana*, 42(2), e113982-e113982. <https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v42n2.113982>

Wang, Z., & Liu, H. (2023). Can Export Market Diversification Mitigate Agricultural Export Volatility? A Trade Network Perspective. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(7), 2234-2251.

<https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.2171725>

Wilcoxon, F. (1945). Individual comparisons by ranking methods. *Biometrics Bulletin*, 1(6), 80-83.

<https://doi.org/10.2307/3001968>

Apéndices

Apéndice 1 - Nivel de internacionalización de las empresas exportadoras de frutas. Costa Rica, 2013-2020

Categoría	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio
R	45 (14)	41 (13)	48 (15)	38 (12)	40 (12)	51 (16)	43 (14)	34 (14)	42,5 (14)
T1	140 (41)	133 (41)	113 (36)	126 (39)	126 (39)	111 (34)	100 (33)	118 (46)	120,9 (39)
T2	91 (26)	72 (22)	96 (30)	93 (29)	82 (25)	103 (31)	92 (31)	65 (25)	86,7 (28)
T3	41 (12)	48 (15)	38 (12)	38 (12)	40 (12)	28 (8)	35 (12)	23 (9)	36,4 (12)
T4	16 (5)	22 (7)	18 (6)	19 (6)	17 (5)	18 (5)	14 (5)	12 (5)	17,0 (5)
T5	10 (3)	9 (3)	4 (1)	7 (2)	13 (4)	13 (4)	9 (3)	4 (1)	8,6 (3)
Total T	298 (86)	284 (87)	269 (85)	283 (88)	278 (87)	273 (84)	250 (84)	222 (86)	269,6 (86)
G	1 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (0)	3 (0)	2 (0)	5 (2)	2 (0)	1,8 (1)
Total	344	325	317	323	321	326	298	258	314

Nota. Categorías de internacionalización: R= Regional, T= Transregional, G= Global. Porcentaje por año entre paréntesis. El año 2020 incluye datos hasta el mes de junio. Adaptado de Cortés (2023).

Apéndice 2 - Resultados de las pruebas Chi-cuadrado para la relación entre el nivel de internacionalización y el tamaño de las empresas. Costa Rica, 2013-2020

Año	Estadístico (Chi)	gl	p-valor	V de Cramer
2013	177,69	18	<0,0001	0,36
2014	146,74	15	<0,0001	0,34
2015	138,33	15	<0,0001	0,33
2016	174,88	18	<0,0001	0,37
2017	133,59	18	<0,0001	0,32
2018	120,24	18	<0,0001	0,30
2019	128,10	18	<0,0001	0,33
2020	101,01	18	<0,0001	0,31

Nota: El año 2020 incluye datos hasta el mes de junio.

Apéndice 3 - Resultados de la comparación por suma de rangos de Wilcoxon entre categorías de internacionalización por año

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020								
<i>PIB ponderado (miles de dólares)</i>																
R	174,8	a	299,6	a	294,9	a	161,7	a	128,1	a	259,3	a	232,6	a	38,4	a
T	7126,9	b	7568,9	b	6377,3	b	7736,2	b	7056,7	b	7220,5	b	8604,5	b	8281,2	b
T	7347,7	b	6813,3	b	7232,6	b	6385,8	b	6768,0	bc	6698,8	b	7239,7	b	8719,1	b
T	7124,7	b	7164,2	b	7764,6	b	8504,0	b	7658,4	bc	6479,9	b	8152,9	b	7884,0	b
T	7835,0	b	7713,3	b	8484,5	b	7765,3	b	6554,1	bc	7337,3	b	9042,5	b	8989,6	b
T	6949,8	b	11015,9	b	12399,4	b	7491,2	b	8459,2	c	7967,1	b	7776,8	b	7974,2	b
G	11257,6	b					3396,8	b	7542,7	bc	12230,1	b	9524,7	b	11701,5	b
<i>Número de frutas</i>																
R	3,0	a	3,1	a	2,7	a	2,9	ab	2,8	a	2,3	a	2,1	a	2,2	a
T	1,3	a	1,4	a	1,4	a	1,4	a	1,3	a	1,3	a	1,3	a	1,3	a
T	1,4	a	1,5	a	1,5	a	1,5	a	1,6	a	1,7	a	1,8	a	1,6	a
T	1,5	a	1,5	a	1,5	a	1,5	a	1,9	a	1,7	a	1,9	a	1,8	a
T	1,6	a	1,5	a	1,1	a	1,7	a	1,6	a	2,1	a	1,9	a	1,5	a
T	1,7	a	2,2	a	2,0	a	3,0	b	1,9	a	2,2	a	1,8	a	1,0	a
G	2,5	a					1,5	ab	3,0	a	1,0	a	1,6	a	1,5	a
<i>Total exportado (miles de dólares)</i>																
R	111,7	a	150,3	a	121,6	a	130,8	a	158,0	a	210,1	a	186,3	a	102,1	a
T	655,6	ab	1055,3	a	813,6	b	665,5	a	813,7	a	927,7	a	1046,5	a	1143,0	b
T	6357,6	bc	6257,7	b	4410,3	c	5315,5	b	5300,9	b	7858,1	b	4173,9	b	4775,4	c
T	7452,3	c	8532,3	c	13622,7	c	13316,4	bc	13761,3	b	7983,2	b	14985,8	b	12804,1	c
T	15474,8	c	18243,4	c	19164,3	c	22801,4	bc	20551,5	b	17405,9	b	59630,5	c	39772,3	c
T	59139,4	c	58268,6	c	105053,8	c	73666,9	c	24172,2	b	54261,9	b	22301,1	c	3612,1	c
G	3222,3	bc					6800,3	bc	141503,3	b	20808,1	b	11113,5	b	10799,1	c

Nota. Categorías de internacionalización: R= Regional, T= Transregional, G= Global. El año 2020 incluye datos hasta el mes de junio. Medias con letra común no son significativamente diferentes ($p>0,05$) según las comparaciones por pares utilizando la prueba de suma de rangos de Wilcoxon con corrección de continuidad.