

Empleo, formación del personal y participación femenina en Pymes exportadoras y no exportadoras en Costa Rica

Rojas-Vargas, María José

Escuela Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ majo.admin@estudiantec.cr

Leiva Bonilla, Juan Carlos

Escuela Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ jleiv@itcr.ac.cr

Lafuente González, Esteban

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ elafuente@itcr.ac.cr

Mora-Esquivel, Ronald

Escuela Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ rmora@itcr.ac.cr

Fecha de recepción: 24 de enero 2026 | Fecha de aprobación: 11 de setiembre 2026

Resumen

El problema y objetivo. Estudios previos sugieren que la orientación exportadora suele asociarse con mayores niveles de competitividad, innovación, empleo y características de la fuerza laboral; sin embargo, esta relación no siempre se confirma en las Pymes. En este contexto, este estudio es el resultado de un trabajo final de graduación de una persona estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas. El objetivo del estudio se centró en analizar si el tipo de orientación a mercados en Pymes se relaciona con el crecimiento del empleo, la formación del capital humano y la participación accionaria de mujeres. **El método.** Se emplearon datos de 136 Pymes costarricenses del Global Competitiveness Project, recolectados con la participación de personas investigadoras de la Escuela de Administración de Empresas del TEC, mediante un diseño cuantitativo, transversal y correlacional. **Los resultados.** Los hallazgos indican que las Pymes exportadoras presentan mayor crecimiento del empleo, pero no diferencias significativas en la formación del capital humano ni en la participación de mujeres propietarias, lo que sugiere que la internacionalización puede ser una vía efectiva para dinamizar el empleo en este tipo de empresas.

Palabras clave: Internacionalización; crecimiento del empleo; liderazgo femenino; capital humano; Pymes

Abstract

Problem and Objective. Previous studies have suggested that export orientation is often associated with higher levels of competitiveness, innovation, employment growth, and workforce development. However, this relationship has not been consistently observed among small and medium-sized firms (SMEs). Against this backdrop, the present study emerged from an undergraduate capstone project conducted by a Business Administration student. The study aimed to examine whether different types of market orientations among SMEs are linked to employment growth, human capital development, and women's equity participation. **Method.** Data from 136 Costa Rican SMEs participating in the Global Competitiveness Project were used, collected with the involvement of researchers from TEC's School of Business Administration, following a quantitative, cross-sectional, and correlational design. **Results.** Findings show that exporting SMEs experience greater employment growth, but no significant differences in human capital development or women's ownership participation, suggesting that internationalization may serve as an effective pathway to stimulate job creation in these firms.

Keywords: Internationalization; employment growth; women ownership; human capital; SMEs

Introducción

Asumir una estrategia de venta en mercados internacionales representa más que una decisión comercial para las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Esto implica transformaciones organizativas y tecnológicas, así como mayores exigencias competitivas y oportunidades de crecimiento [1, 2, 3]. En este sentido, la internacionalización se ha asociado con mejoras en los procesos productivos, el aprendizaje empresarial y la expansión del empleo, posicionando a las Pymes exportadoras como actores relevantes para el desarrollo económico y la generación de empleo [4, 5].

La literatura ha identificado múltiples factores que influyen en este proceso. Por ejemplo, la exportación se ha vinculado con un mayor dinamismo empresarial y crecimiento del empleo; asimismo, recursos internos como el capital humano —medido a través del nivel educativo de las personas trabajadoras— y la participación de mujeres en la propiedad empresarial podrían fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las Pymes. No obstante, la evidencia empírica sobre estos vínculos es mixta, especialmente en economías emergentes [5, 6, 7].

Pese al creciente interés por el emprendimiento femenino y la formación del talento, falta mayor conocimiento respecto a si estos recursos diferencian, efectivamente, a las Pymes exportadoras de aquellas orientadas exclusivamente al mercado local [8]. En este contexto, se realizó el estudio con el fin de analizar si el tipo de orientación a mercados en Pymes se relaciona con el crecimiento del empleo, la formación del capital humano y la participación accionaria de mujeres, aportando evidencia sobre el papel de los recursos y el género en los beneficios asociados a la exportación.

Referentes teórico/empírico

Referentes previos indican que la internacionalización puede impulsar el crecimiento del empleo al exigir mayores capacidades productivas y organizativas [4,5]. Asimismo, el capital humano puede constituir un recurso estratégico que favorece la eficiencia, la innovación y la adaptación a entornos competitivos, además de facilitar el inicio y la profundización de las actividades exportadoras [9,10]. No obstante, su impacto en la actividad exportadora no siempre es directo y podría depender de la experiencia y características estructurales de las empresas [5].

Por otra parte, aunque las mujeres ejercen roles directivos en una proporción relevante de las Pymes a nivel global (40%), su participación en empresas exportadoras sigue siendo limitada (15%), lo que convierte la competencia internacional en un desafío particular para las emprendedoras [8,11]. Empero, estudios previos les destacan factores individuales como educación, experiencia, motivaciones y capacidad de networking [8]. En conjunto, estos antecedentes justifican el análisis integrado de estas variables en la orientación exportadora de las Pymes.

Método

El estudio adopta un diseño cuantitativo, transversal y correlacional, con una muestra de 136 Pymes costarricenses del Global Competitiveness Project (<https://www.sme-gcp.org/>), seleccionadas por contar con al menos dos años de operación y más de dos personas empleadas. Los informantes fueron personas propietarias o en puestos de gerencia. Las empresas se clasificaron en exportadoras y no exportadoras según el porcentaje de ventas internacionales [12]. Se analizaron el crecimiento del empleo, mediante el cálculo de la tasa de crecimiento simétrico y el índice de Brixy y Kohaut [13,14]; la proporción de mujeres propietarias y el nivel de capital humano (porcentaje de personas colaboradoras con formación universitaria). Para contrastar diferencias entre grupos se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes [15], utilizando el software STATA 18.

Resultados y conclusiones

Antes de presentar los resultados, se describe brevemente la orientación de mercado de la muestra de pymes analizada. La mayoría de las empresas encuestadas concentró sus ventas exclusivamente en el mercado local (69,1%). Entre aquellas con actividad exportadora, aproximadamente la mitad destinó menos del 25% de sus ventas totales a los mercados internacionales. Asimismo, una de cada cuatro pymes exportó entre el 26% y el 75% de sus ventas, mientras que cerca de una de cada cinco mostró una mayor orientación exportadora al concentrar una proporción más elevada de sus ingresos en los mercados externos.

Tabla 1. Resultados de la prueba t, según Pymes exportadoras y no exportadoras

Variables	No exporta	Exporta	Total	t-test (p-value)
Crecimiento en empleo ^a	0.1378 (0.4096)	0.1960 (0.4980)	0.1558 (0.4378)	2.56 (p= 0.01)
Crecimiento en empleo ^b	0.1374 (0.4048)	0.2757 (0.4301)	0.1801 (0.4162)	1.81 (p= 0.07)
Proporción de mujeres propietarias	0.328 (0.3683)	0.312 (0.2947)	0.323 (0.3462)	0.24 (p= 0.81)
Tamaño en 2024 (empleados)	17.90 (58.15)	95.33 (313.29)	41.82 (182.83)	2.32 (p= 0.02)

Variables	No exporta	Exporta	Total	t-test (p-value)
Edad de la empresa (años)	15.49 (14.01)	18.58 (19.53)	16.44 (15.9)	1.05 (p= 0.30)
Capital humano	0.357 (0.3431)	0.376 (0.3668)	0.363 (0.3493)	0.29 (p= 0.77)
Observaciones	94	42	136	

Nota. ^aEmpleando el método de cálculo sugerido por Davidsson et al. (2002). ^bUtilizando el método propuesto por Brixy y Kohaut (1999)

En lo referente a los resultados, la Tabla 1 muestra que las pymes exportadoras presentan un mayor crecimiento del empleo que las no exportadoras durante el período 2021-2024. Esta diferencia se mantiene al utilizar tanto el índice de Davidsson et al. (2002) ($t = 2.56$; $p = 0.01$) como el de Brixy y Kohaut (1999) ($t = 1.81$; $p = 0.07$), lo que aporta solidez a la evidencia observada. En términos prácticos, las empresas con actividad exportadora muestran una mayor capacidad para expandir sus operaciones y generar nuevos puestos de trabajo. Este hallazgo refuerza la relevancia de la internacionalización como estrategia para dinamizar la actividad empresarial en economías en desarrollo como Costa Rica, en línea con evidencia previa [16,5]. Asimismo, las pymes exportadoras exhiben un tamaño promedio significativamente superior al de las no exportadoras ($t = 2.32$; $p = 0.02$), lo que sugiere que una mayor escala operativa puede facilitar su participación en mercados internacionales. En contraste, no se observan diferencias significativas entre pymes exportadoras y no exportadoras en la proporción de personal con formación universitaria ($t = 0.29$; $p = 0.77$), en la participación de mujeres en la propiedad ($t = 0.24$; $p = 0.81$) ni en la antigüedad de las empresas ($t = 1.05$; $p = 0.30$).

Estos resultados sugieren que el mayor dinamismo de las empresas exportadoras no parece explicarse por diferencias en la composición de su capital humano ni en su estructura de propiedad. Más bien, su influencia podría manifestarse de forma indirecta o a través de factores no considerados en este estudio, como la productividad, la innovación o la capacidad de adaptación competitiva [17,9]. De igual forma, la ausencia de asociación entre propiedad femenina e internacionalización coincide con trabajos previos [12], aunque contrasta con investigaciones que destacan la diversidad como un factor que favorece el crecimiento empresarial [19]. Una posible explicación es que las mujeres empresarias tienden a priorizar objetivos de estabilidad y creación de valor social que no necesariamente se traducen en estrategias de expansión internacional [18]. Desde una perspectiva gerencial, los hallazgos indican que exportar puede impulsar el empleo en las Pymes, aunque requiere complementar esta estrategia con capacidades internas específicas. En este sentido, no se trata solo de disponer de talento, sino del talento adecuado para la estrategia adoptada [6].

En síntesis, los resultados muestran que las pymes exportadoras presentan un mayor crecimiento del empleo que las no exportadoras, lo que refuerza la relevancia de la internacionalización como vía para impulsar el crecimiento empresarial y la generación de oportunidades laborales. Aunque no se observaron diferencias significativas en el capital humano ni en la participación de mujeres en la propiedad, estos factores no deben descartarse, ya que podrían influir de forma indirecta mediante capacidades como la innovación, la experiencia, la adaptación al entorno o los estilos de liderazgo.

Para los responsables de política pública, estos hallazgos podrían respaldar iniciativas que promuevan la internacionalización y el fortalecimiento de capacidades empresariales, especialmente entre mujeres emprendedoras. Entre las limitaciones del estudio destacan su carácter transversal y el uso de indicadores generales, por lo que futuras investigaciones deberían profundizar en dimensiones específicas del capital humano y del liderazgo empresarial mediante diseños longitudinales.

Referencias

- [1] R. V. Aguilera, L. Ciravegna, A. Cuervo-Cazurra, and M. A. Gonzalez-Perez, "Multilatinas and the internationalization of Latin American firms," *Journal of World Business*, vol. 52, no. 4, pp. 447–460, 2017, doi: [10.1016/j.jwb.2017.05.006](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006).
- [2] F. Vendrell-Herrero, E. Gomes, K. Mellahi, and J. Child, "Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs," *Journal of World Business*, vol. 52, no. 4, pp. 489–502, 2017, doi: [10.1016/j.jwb.2016.08.007](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.007).
- [3] E. Lafuente, C. Stoian, and J. Rialp, "From export entry to de-internationalisation through entrepreneurial attributes," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 22, no. 1, pp. 21–37, 2015, doi: [10.1108/JSBED-09-2012-0101](https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2012-0101).
- [4] R. Álvarez and R. A. López, "Exporting and performance: Evidence from Chilean plants," *Canadian Journal of Economics*, vol. 38, no. 4, pp. 1384–1400, 2005. [En línea] Disponible <https://www.jstor.org/stable/3696088>.
- [5] E. Lafuente, Y. Vaillant, and J. Moreno-Gómez, "Transition in-and-out of exporting and its impact on employment growth," *International Journal of Emerging Markets*, vol. 13, no. 6, pp. 1907–1927, 2018, doi: [10.1108/IJoEM-08-2017-0306](https://doi.org/10.1108/IJoEM-08-2017-0306).
- [6] J. Onkelin, T. S. Manolova, and L. F. Edelman, "Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium," *International Small Business Journal*, vol. 34, no. 6, pp. 818–837, 2016, doi: [10.1177/0266242615591856](https://doi.org/10.1177/0266242615591856).
- [7] C. Poblete and J. E. Amorós, "Determinantes en la estrategia de internacionalización para las Pymes: El caso de Chile," *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 8, no. 1, pp. 97–106, 2013, doi: [10.4067/S0718-27242013000100010](https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010).
- [8] G. Anggadwita and N. Indarti, "Women entrepreneurship in the internationalization of SMEs: A bibliometric analysis for future research directions," *European Business Review*, vol. 35, no. 5, pp. 763–796, 2023, doi: [10.1108/EBR-01-2023-0006](https://doi.org/10.1108/EBR-01-2023-0006).
- [9] S. Poelhekke, "Human capital and employment growth in German metropolitan areas: New evidence," *Regional Studies*, vol. 47, no. 2, pp. 245–263, 2013, doi: [10.1080/00343404.2011.571667](https://doi.org/10.1080/00343404.2011.571667).
- [10] S. E. Mansion and A. Bausch, "Intangible assets and SMEs' export behavior: A meta-analytical perspective," *Small Business Economics*, vol. 55, no. 3, pp. 727–760, 2020, doi: [10.1007/s11187-019-00182-5](https://doi.org/10.1007/s11187-019-00182-5).
- [11] M. Sajjad, N. Kaleem, M. I. Chani, and M. Ahmed, "Worldwide role of women entrepreneurs in economic development," *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 14, no. 2, pp. 151–160, 2020, doi: [10.1108/APJIE-06-2019-0041](https://doi.org/10.1108/APJIE-06-2019-0041).
- [12] E. Berenguer, P. Giráldez, and C. Cardone-Riportella, "Managerial positions of women in Spanish exporting SMEs," *Spanish Journal of Finance and Accounting*, vol. 45, no. 3, pp. 300–326, 2016, doi: [10.1080/02102412.2016.1168622](https://doi.org/10.1080/02102412.2016.1168622).
- [13] P. Davidsson, B. Kirchhoff, A. Hatemi-J, and H. Gustavsson, "Empirical analysis of business growth factors using Swedish data," *Journal of Small Business Management*, vol. 40, no. 4, pp. 332–349, 2002, doi: [10.1111/1540-627X.00061](https://doi.org/10.1111/1540-627X.00061).
- [14] U. Brixy and S. Kohaut, "Employment growth determinants in new firms in Eastern Germany," *Small Business Economics*, vol. 13, no. 2, pp. 155–170, 1999, doi: [10.1023/A:1008177312335](https://doi.org/10.1023/A:1008177312335).
- [15] A. Field, *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th ed. UK: Sage Publications, 2013.
- [16] C. Labanca, D. Molina, and M.-A. Mendez, "Preparing for export opportunities," *Journal of International Economics*, vol. 152, p. 103968, 2024, doi: [10.1016/j.jinteco.2024.103968](https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.103968).

- [17] F. Schlitte, "Local human capital, segregation by skill, and skill-specific employment growth," *Papers in Regional Science*, vol. 91, no. 1, pp. 85–106, 2012, doi: [10.1111/j.1435-5957.2011.00373.x](https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2011.00373.x).
- [18] P. Darnihamedani and S. Terjesen, "Male and female entrepreneurs' employment growth ambitions: The contingent role of regulatory efficiency," *Small Business Economics*, vol. 58, pp. 185–204, 2022, doi: [10.1007/s11187-020-00405-0](https://doi.org/10.1007/s11187-020-00405-0).
- [19] T. Conroy and S. Weiler, "Does gender matter for job creation? Business ownership and employment growth," *Small Business Economics*, vol. 47, pp. 397–419, 2016, doi: [10.1007/s11187-016-9735-8](https://doi.org/10.1007/s11187-016-9735-8).

Sobre los autores

María José Rojas-Vargas.

Es Bachiller en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica y este estudio fue resultado de su Trabajo Final de Graduación.

Esteban Lafuente González.

Es Doctor en Economía de Empresa por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB, España). Profesor del Programa de Posgrado en Dirección de Empresas del TEC e Investigador del CIAEDGTEC. El Dr. Lafuente es Editor de la revista *Small Business Economics*, y ha publicado sus estudios en diversas revistas punteras en el campo, incluyendo entre otras *Research Policy*, *Journal of Product Innovation Management*, *Small Business Economics*, *British Journal of Management*, *Regional Studies*, *International Journal of Production Economics*, y *Safety Science*.
<https://orcid.org/0000-0001-5889-7656>

Ronald Mora-Esquivel.

Es Doctor en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España). Profesor catedrático del TEC e Investigador del CIAEDGTEC. Ha publicado sus estudios en revistas como *Small Business Economics*, *Venture Capital*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, entre otras.
<https://orcid.org/0000-0002-4315-0418>.

Juan Carlos Leiva Bonilla.

Es Doctor en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España). Profesor catedrático del TEC, Investigador del CIAEDGTEC y Co-Editor en Jefe de Tec Empresarial. Ha publicado sus estudios en revistas como *Small Business Economics*, *Venture Capital*, *Journal of*

Economics, *Finance and Administrative Science* entre otras.

<https://orcid.org/0000-0001-9653-4629>.