

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN
COMERCIO EXTERIOR.**

Título de la investigación:

**“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) LIDERADAS POR MUJERES EN LA
REPÚBLICA DE COSTA RICA (2020-2025): BASES PARA UNA PROPUESTA DE
EXPORTACIÓN INCLUSIVA”**

**Nombre del estudiante:
Ely Daniela Loría Zamora**

**Tutora:
Mónica Delgado Marín**

**Sede Aranjuez
Agosto, 2026**

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE ABREVIATURAS	6
Dedicatoria	7
Agradecimientos	8
Resumen Ejecutivo	9
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Objetivos de la Investigación	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificación	19
1.4 Antecedentes	21
1.5 Proyecciones	24
1.6 Limitaciones	26
1.6.1 Delimitación del objeto de estudio	27
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	29
2.1 Marco Histórico	29
2.2 Marco Conceptual	33
2.2.1 Comercio exterior e internacionalización empresarial.....	33
2.2.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas.....	36
2.2.3 Empresariedad femenina y liderazgo empresarial	37
2.2.4 Género y comercio exterior.....	39
2.2.5 Barreras para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres	41
2.2.6 Apoyos institucionales y mecanismos de fortalecimiento para la internacionalización	44
2.3 Marco Referencial	46
2.3.1 Liberalismo institucional e interdependencia compleja	46
2.3.2 Teoría feminista de las Relaciones Internacionales	49
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	53
3.1 Enfoque de la Investigación	53
3.2 Método de Investigación	53
3.3 Fuentes de Información	54

3.3.1 Fuentes Primarias	55
3.3.2 Fuentes Secundarias	56
3.4 Población y Muestra.....	56
3.4.1 Población	56
3.4.2 Muestra	56
3.5 Unidad de Análisis	58
3.6 Instrumentos	58
3.6.1 Revisión bibliográfica	59
3.6.2 Entrevista a profundidad.....	59
3.7 Recolección y procesamiento de datos	60
<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</i>	<i>61</i>
4.1 Objetivo 1: Identificar, las principales barreras y mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025	61
4.1.1 Limitaciones de acceso al financiamiento.....	64
4.1.2 Falta de información sobre mercados internacionales	67
4.1.3 Barreras tecnológicas y digitalización	69
4.1.4 Redes empresariales y contactos estratégicos	72
4.1.5 Responsabilidades de cuidado y uso del tiempo	76
4.1.6 Barreras institucionales, normativas y burocráticas	79
4.1.7 Mecanismos de apoyo para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres	83
4.2 Objetivo 2: Describir las percepciones y experiencias de actores clave sobre los factores que han incidido en los procesos los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica.	87
4.2.1 Mapeo y visión del ecosistema institucional.....	89
4.2.2 Barreras socioculturales y sesgos de género	95
4.2.3 Experiencias en el acceso a financiamiento de exportación	99
4.2.4 Impacto de las redes de apoyo y mentorías.....	103
4.3 Objetivo 3: Examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización.....	107
4.3.1 Estrategias comerciales para la internacionalización.....	110
<i>Investigación y selección de mercados internacionales.....</i>	<i>112</i>
<i>Posicionamiento del producto y marketing internacional.....</i>	<i>114</i>
<i>Comercio electrónico y canales digitales.....</i>	<i>118</i>
<i>Diferenciación, valor agregado y marca.....</i>	<i>119</i>
4.3.2 Estrategias de gestión empresarial para la internacionalización	121
<i>Planificación estratégica empresarial.....</i>	<i>122</i>
<i>Gestión financiera para la internacionalización</i>	<i>123</i>
<i>Contratación, capacitación y organización del personal.....</i>	<i>124</i>
<i>Escalabilidad productiva, calidad y capacidad de respuesta</i>	<i>125</i>
4.3.4 Examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización.....	127

4.4	Objetivo 4: Proponer bases para una estrategia de exportación inclusiva orientada al fortalecimiento de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica	134
4.4.1	Fortalecimiento de la competitividad interna de las MIPYMES lideradas por mujeres.....	134
4.4.2	Diferenciación, valor agregado y posicionamiento internacional.....	135
4.4.3	Inclusión territorial y reducción de brechas entre la GAM y las regiones	137
4.4.4	Medidas afirmativas e instrumentos públicos con enfoque de género.....	138
4.4.5	Ruta base para la implementación de la estrategia de exportación inclusiva.....	139
<i>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>		<i>142</i>
5.1	Conclusiones	142
5.2	Recomendaciones	145
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>		<i>151</i>

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Perfil personas entrevistadas	57
Tabla 2 Brechas financieras entre hombres y mujeres en Costa Rica, 2023	65
Tabla 3 Ecosistema institucional vinculado con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica	93
Tabla 4 Clasificación de estrategias comerciales y estrategias de gestión empresarial para la internacionalización	109
Tabla 5 Perfil de las personas entrevistadas	127
Tabla 6 Matriz resumen de análisis de entrevistas según categorías	128
Tabla 7 Ruta para la implementación de la estrategia de exportación inclusiva.....	140

LISTA DE ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CENPRO	Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
COVID-19	Enfermedad por coronavirus de 2019
ENAMEH	Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares
ENUT	Encuesta Nacional de Uso del Tiempo
FOMUJERES	Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres
GAM	Gran Área Metropolitana
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> . Sigla en inglés de la OCDE
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
PYME	Pequeña y mediana empresa
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> . En español, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Dedicatoria

A mi mamá, por su esfuerzo, dedicación y sacrificio, que hicieron posible que hoy alcance esta meta. Gracias por su apoyo incondicional, por nunca dejar de creer en mí y por enseñarme, con su ejemplo, el valor de la perseverancia y el trabajo constante. Este logro también le pertenece, es el reflejo de todo lo que ha hecho para brindarme la oportunidad de llegar hasta aquí.

A mis abuelos, por su amor incondicional, sus cuidados y el apoyo que siempre me han brindado. Gracias por ser un ejemplo de dedicación, fortaleza y perseverancia.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a todas las personas que han formado parte de este camino y que, de una u otra manera, contribuyeron a que hoy pudiera alcanzar esta meta.

A mi familia, por su apoyo y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi papá, por el respaldo y la confianza que siempre me ha brindado.

A mis amigos, por escucharme, acompañarme y estar a mi lado en cada etapa de este proceso.

Por el apoyo incondicional y siempre creer en mí.

A mis mascotas, Raúl, Sally, Osito y Lulu, por la compañía incondicional y el cariño que me brindaron durante este proceso. A quienes ya no están, gracias por haber formado parte de este camino y por dejar una huella imborrable en mi vida. Y a Lulu, por seguir acompañándome cada día con su amor.

A One Direction, por acompañarme con su música durante este proceso. Sus canciones fueron un refugio, una fuente de motivación y un impulso para seguir adelante.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación analiza las estrategias de internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en la República de Costa Rica durante el período 2020-2025, con el propósito de establecer bases para una propuesta de exportación inclusiva. El estudio parte del reconocimiento de que las MIPYMES representan un sector fundamental para la economía costarricense, pero que aquellas lideradas por mujeres enfrentan condiciones diferenciadas para crecer, formalizarse e insertarse en mercados internacionales.

El problema central de la investigación se relaciona con las barreras que limitan la participación de estas empresas en el comercio exterior. Entre ellas destacan el acceso restringido al financiamiento, la falta de información sobre mercados internacionales, las brechas digitales, las responsabilidades de cuidado, la limitada participación en redes empresariales estratégicas, los costos de certificación, los requisitos normativos y la concentración de oportunidades institucionales en determinados territorios. Estas condiciones dificultan que muchas empresarias puedan pasar de la intención de exportar a una internacionalización real, ordenada y sostenible.

El objetivo general del estudio fue analizar las estrategias de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica, durante el período 2020-2025, como base para formular una propuesta de exportación inclusiva. Para ello, se desarrollaron cuatro objetivos específicos: identificar las principales barreras y mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización; describir las percepciones y experiencias de actores clave; examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias; y proponer bases para una estrategia de exportación inclusiva.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con apoyo en revisión documental y entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres empresarias vinculadas con procesos de internacionalización o con interés en proyectar sus empresas hacia mercados externos. Esta metodología permitió integrar información institucional, bibliográfica y empírica, con el fin de comprender el fenómeno desde una perspectiva contextualizada y cercana a la realidad empresarial.

Entre los principales hallazgos, se identificó que la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres no depende únicamente de la existencia de oportunidades comerciales. Requiere condiciones previas de preparación empresarial, acceso a financiamiento, conocimiento

de mercados, digitalización, acompañamiento técnico, redes de apoyo y capacidad institucional para orientar procesos diferenciados. En este sentido, la investigación demuestra que exportar no es solo vender fuera del país, sino preparar a la empresa para cumplir requisitos, sostener relaciones comerciales, adaptar su oferta y responder a las exigencias del mercado internacional.

Asimismo, se evidenció que las empresas lideradas por mujeres pueden encontrar oportunidades relevantes en la diferenciación, el valor agregado, la sostenibilidad, la identidad costarricense, la calidad, la marca y el comercio electrónico. Sin embargo, estos elementos deben estar respaldados por estrategias comerciales claras y por una gestión interna sólida. La investigación permitió distinguir entre estrategias comerciales, como la investigación de mercados, el posicionamiento, el *marketing* internacional y los canales digitales, y estrategias de gestión, como la planificación, la administración financiera, la capacitación del personal, la escalabilidad productiva y el control de calidad.

Las entrevistas realizadas reforzaron varios de los hallazgos documentales. Las empresarias consultadas destacaron la importancia del apoyo institucional, especialmente de PROCOMER, así como el valor de las ferias, plataformas digitales, programas de formalización y acompañamiento técnico. También señalaron dificultades relacionadas con los costos operativos, los registros por mercado, las certificaciones, el acceso a financiamiento y la necesidad de investigar mejor la demanda antes de producir. Estos testimonios permitieron comprender que muchas barreras se experimentan de manera práctica y cotidiana, no solo como problemas generales del ecosistema empresarial.

Como resultado del análisis, la investigación propone bases para una estrategia de exportación inclusiva orientada a fortalecer la participación de las MIPYMES lideradas por mujeres en mercados internacionales. Esta estrategia debería organizarse en cinco fases: diagnóstico empresarial, fortalecimiento de capacidades, acompañamiento técnico, vinculación comercial y seguimiento. Además, debería incorporar cuatro dimensiones transversales: competitividad interna, diferenciación y valor agregado, inclusión territorial y medidas afirmativas con enfoque de género.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El comercio exterior ha sido, durante varias décadas, una de las principales rutas mediante las cuales Costa Rica ha buscado insertarse en la economía internacional, diversificar su producción, atraer inversión y ampliar sus oportunidades de desarrollo. En el discurso institucional del país, la internacionalización empresarial suele presentarse como un camino deseable para generar crecimiento, empleo, innovación y mayor competitividad. Esta visión no es casual. Costa Rica ha construido una arquitectura institucional orientada a promover exportaciones, fortalecer encadenamientos productivos, facilitar el acceso a mercados y acompañar a las empresas que desean proyectarse más allá del mercado nacional.

Sin embargo, hablar de internacionalización empresarial no significa únicamente hablar de exportaciones, tratados comerciales, aranceles o estadísticas de ventas externas. Significa también preguntarse quiénes participan realmente en esos procesos, en qué condiciones lo hacen y qué sectores empresariales logran beneficiarse de las oportunidades que ofrece el comercio internacional. Esta pregunta es especialmente importante cuando se observa la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres. En teoría, muchas de estas empresas podrían encontrar en la internacionalización una posibilidad de crecimiento, posicionamiento y consolidación. En la práctica, no siempre cuentan con las mismas condiciones para lograrlo.

Las MIPYMES representan una parte esencial del tejido productivo costarricense. Son empresas que sostienen empleos, dinamizan comunidades, ofrecen bienes y servicios, responden a necesidades locales y, en muchos casos, expresan formas de innovación desde escalas pequeñas. No todas exportan, claro está. Tampoco todas tienen la capacidad inmediata de hacerlo. Pero muchas sí poseen productos, servicios, conocimientos, identidad local o propuestas de valor que podrían encontrar oportunidades fuera del país si contaran con las condiciones adecuadas. Ahí empieza a aparecer el tema central de esta investigación: la distancia entre el potencial de internacionalización y las condiciones reales que enfrentan las empresas lideradas por mujeres.

Cuando se incorpora el enfoque de género, el análisis se vuelve más complejo, pero también más necesario. Las mujeres empresarias no desarrollan sus negocios en un vacío. Sus trayectorias están atravesadas por factores económicos, sociales, institucionales y culturales que pueden facilitar o limitar su crecimiento. En muchos casos, lideran empresas pequeñas, con pocos recursos, poca estructura administrativa, acceso limitado a financiamiento y una carga importante

de responsabilidades familiares o de cuidado. Además, pueden enfrentar redes empresariales menos consolidadas, menor acceso a información estratégica y mayores obstáculos para ser reconocidas como actoras económicas con capacidad de crecer e internacionalizarse.

Por eso, esta tesis parte de una premisa sencilla, pero importante: la internacionalización no es un proceso neutral. No todas las empresas llegan al comercio exterior desde el mismo punto de partida. Una empresa grande, con capital, personal técnico, experiencia previa, contactos y asesoría especializada, enfrenta el proceso de una manera muy distinta a una microempresa liderada por una mujer que debe administrar, producir, vender, atender clientes, resolver trámites y, además, sostener responsabilidades familiares. La diferencia no está necesariamente en la capacidad de la empresaria, sino en las condiciones que rodean su proceso empresarial.

En Costa Rica, la Promotora del Comercio Exterior ha planteado como propósito estratégico “generar bienestar incluyente y sostenible” mediante más empresas exportadoras, mayor diversificación, encadenamientos productivos y agilización del comercio (PROCOMER, 2023, p. 19). Esta orientación institucional resulta muy relevante para la presente investigación, porque vincula el comercio exterior con una idea de inclusión. No se trata solo de exportar más, sino de preguntarse cómo el comercio puede generar oportunidades más amplias y mejor distribuidas. En esa misma línea, PROCOMER también incluye entre sus objetivos la necesidad de fomentar la participación de las mujeres en el comercio (PROCOMER, 2023, p. 22), lo cual confirma que el tema de esta tesis no es ajeno a la agenda nacional, sino que forma parte de una preocupación vigente.

Aun así, la existencia de una intención institucional no significa que el problema esté resuelto. Las empresas lideradas por mujeres siguen enfrentando barreras importantes. Algunas son visibles, como la dificultad de obtener financiamiento, cumplir requisitos técnicos, acceder a certificaciones o costear la participación en ferias internacionales. Otras son menos evidentes, pero igual de determinantes: la falta de tiempo, la ausencia de redes estratégicas, el desconocimiento de mercados externos, la inseguridad frente al endeudamiento, la sobrecarga administrativa y los sesgos que todavía pueden afectar la forma en que se percibe el liderazgo femenino en espacios empresariales.

El Instituto Nacional de las Mujeres ya había advertido la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre las empresas lideradas por mujeres, justamente porque el país requiere información más clara para orientar mejor sus acciones institucionales (INAMU, 2018, p. 9). Esta

afirmación sirve como punto de partida para entender la importancia de investigar el tema. No basta con decir que las mujeres emprenden o que existen programas de apoyo. Hace falta comprender cómo se desarrollan esas empresas, qué obstáculos enfrentan, qué mecanismos les han resultado útiles y qué condiciones necesitan para avanzar hacia mercados internacionales.

La OCDE también ha señalado que, en Costa Rica, la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son microempresas o pequeñas empresas (OCDE, 2024, p. 73). Este dato es clave porque permite ubicar la discusión en una realidad concreta. Muchas mujeres empresarias no lideran empresas con grandes estructuras, sino unidades productivas pequeñas, a veces familiares, a veces unipersonales, con recursos limitados y márgenes estrechos. Esto no reduce su valor económico ni su potencial. Más bien, obliga a pensar en rutas de internacionalización más realistas, graduales y adaptadas a su escala.

Desde esta perspectiva, la internacionalización no debe entenderse como un salto inmediato hacia la exportación formal y sostenida. Para muchas MIPYMES, el proceso puede iniciar de manera más modesta: estudiar un mercado, participar en una capacitación, mejorar el empaque, crear un catálogo digital, asistir a una feria, vender por una plataforma electrónica, establecer un contacto comercial o adaptar un producto a un nicho específico. La internacionalización puede ser gradual. Puede tomar tiempo. Y, para que sea sostenible, debe construirse sobre capacidades reales, no sobre expectativas demasiado grandes.

La presente investigación se ubica precisamente en ese punto. Su interés no es presentar una visión idealizada de la empresaria exportadora ni afirmar que todas las MIPYMES lideradas por mujeres deben exportar. Tampoco pretende sostener que la internacionalización sea la solución automática a los problemas de crecimiento empresarial. Más bien, busca analizar cuáles estrategias, barreras, mecanismos de apoyo y condiciones institucionales inciden en los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025, para proponer bases de una exportación más inclusiva.

El período seleccionado es relevante porque abarca años recientes marcados por transformaciones económicas, tecnológicas e institucionales importantes. La pandemia por COVID-19 aceleró el uso de herramientas digitales, modificó patrones de consumo, afectó cadenas de suministro y obligó a muchas empresas a replantearse sus formas de comercialización. Al mismo tiempo, se fortaleció la discusión sobre comercio inclusivo, participación económica de las mujeres, digitalización empresarial y acceso más equitativo a mercados. Entre 2020 y 2025, por

tanto, se observa un contexto especialmente útil para analizar cómo las empresas lideradas por mujeres han enfrentado o intentado enfrentar procesos de internacionalización.

El tema también posee relevancia para las Relaciones Internacionales con énfasis en Comercio Exterior. Tradicionalmente, el comercio internacional se ha estudiado desde los Estados, los tratados, los flujos comerciales, las ventajas comparativas y los regímenes institucionales. Todo eso sigue siendo importante. Pero también es necesario observar a los actores económicos concretos que participan, o desean participar, en esos procesos. Las MIPYMES lideradas por mujeres son parte de esa realidad. Su inserción en mercados internacionales no depende únicamente de tratados comerciales o políticas macroeconómicas, sino también de información, financiamiento, redes, capacidades internas, acompañamiento institucional y reconocimiento de las desigualdades de género.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se apoya en dos miradas principales. Por un lado, el liberalismo institucional y la interdependencia compleja permiten comprender que el comercio internacional no ocurre de manera aislada, sino dentro de redes de instituciones, normas, actores, canales de cooperación y relaciones económicas. Las empresas no se internacionalizan solas. Requieren información, reglas claras, contactos, programas de apoyo, confianza y articulación institucional. En un país como Costa Rica, pequeño y abierto al comercio mundial, estas redes institucionales son especialmente importantes.

Por otro lado, la teoría feminista de las Relaciones Internacionales permite cuestionar la aparente neutralidad del comercio exterior. Esta mirada ayuda a comprender que las oportunidades comerciales no se distribuyen de forma idéntica entre hombres y mujeres, porque las condiciones de partida tampoco son iguales. El género incide en el acceso al financiamiento, en la disponibilidad de tiempo, en las redes empresariales, en la percepción del liderazgo, en las responsabilidades de cuidado y en las posibilidades de participar en espacios de decisión económica. Por eso, incorporar el enfoque de género no es un agregado decorativo. Es una necesidad analítica para entender mejor el fenómeno estudiado.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo. Esta decisión metodológica responde a la naturaleza del problema. El objetivo no es medir estadísticamente cuántas empresas lideradas por mujeres exportan ni calcular con precisión el impacto de un programa público determinado. Lo que se busca es comprender, interpretar y ordenar información sobre barreras, apoyos, estrategias y experiencias vinculadas con la internacionalización. Para ello, se recurre a la

revisión documental y a entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres empresarias vinculadas con procesos de internacionalización o con interés en proyectar sus empresas hacia mercados externos.

La revisión documental permite construir el contexto institucional, económico y académico del problema. Se analizan informes, estrategias, estudios regionales, documentos nacionales y fuentes especializadas sobre comercio exterior, género, MIPYMES e internacionalización. Las entrevistas, por su parte, permiten incorporar una dimensión más cercana y concreta. Ahí aparece la voz de empresarias que han vivido de manera práctica algunos de los retos abordados en la tesis: el acceso a financiamiento, los costos de certificación, el acompañamiento de instituciones como PROCOMER, la participación en ferias, el uso de plataformas digitales, la necesidad de estudiar mercados y las dificultades de sostener procesos de crecimiento desde estructuras empresariales pequeñas.

Esta combinación de fuentes resulta útil porque permite evitar dos extremos. Por un lado, evita que la investigación se quede solo en datos e informes institucionales, sin conexión con la experiencia real de las empresarias. Por otro lado, evita que el análisis dependa únicamente de testimonios particulares, sin respaldo documental. La tesis busca, más bien, construir una lectura equilibrada entre contexto, teoría, evidencia documental y experiencia empírica.

En términos generales, esta investigación sostiene que las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica poseen potencial para participar en procesos de internacionalización, pero ese potencial no puede desarrollarse plenamente si no se atienden las condiciones que lo limitan. El acceso a mercados internacionales requiere algo más que motivación. Requiere información, recursos, capacidades, confianza, tiempo, redes y apoyo institucional articulado. Y requiere, sobre todo, reconocer que la inclusión no ocurre de manera automática. Debe diseñarse, acompañarse y sostenerse.

Por eso, la propuesta de exportación inclusiva que orienta esta tesis no se plantea como una política terminada ni como una receta única para todas las empresas. Se entiende más bien como una base de trabajo, una ruta posible, una forma de ordenar acciones para que más MIPYMES lideradas por mujeres puedan avanzar hacia mercados internacionales desde sus propias realidades. Algunas estarán en etapas iniciales. Otras ya tendrán productos más consolidados. Algunas necesitarán financiamiento. Otras requerirán mejorar su marca, digitalizarse, obtener

certificaciones o conocer mejor su mercado meta. Lo importante es que el apoyo no sea igual para todas, sino pertinente para cada etapa.

1.1 Planteamiento del problema

En Costa Rica, el comercio exterior ha sido presentado de manera constante como una vía para dinamizar la economía, diversificar la producción y generar bienestar en las distintas regiones del país. No es casual. La propia estrategia institucional de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica establece como propósito estratégico “generar bienestar incluyente y sostenible mediante la creación de más empresas exportadoras, la diversificación de las exportaciones, los encadenamientos productivos y la agilización del comercio” (PROCOMER, 2023, p. 19). Sin embargo, cuando ese discurso general se contrasta con la realidad de muchas empresas lideradas por mujeres, aparece una tensión importante: no todas las unidades productivas cuentan con las mismas condiciones para vincularse, sostenerse o crecer dentro de los procesos de internacionalización.

Esa situación no puede analizarse solo desde una lógica económica o comercial. También requiere una lectura de género. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos señala que, en Costa Rica, las mujeres tienen menos probabilidades de ser empresarias que los hombres y que, además, la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son microempresas o pequeñas empresas, lo cual limita su “escala de operación, su capacidad de consolidación y, en muchos casos, sus posibilidades de crecimiento sostenido” (OCDE, 2024, p. 73).

A eso se suma que las trayectorias laborales y empresariales de las mujeres suelen estar atravesadas por desigualdades estructurales asociadas al trabajo de cuidados no remunerado, la informalidad y el acceso desigual a oportunidades económicas, factores que terminan incidiendo, de una u otra forma, en su inserción en mercados más amplios, incluidos los internacionales (OCDE, 2024, p. 10). Dicho de otra manera, no basta con afirmar que existen oportunidades de exportación; también es necesario preguntarse quiénes pueden realmente aprovecharlas, en qué condiciones y con qué apoyos.

Desde el ámbito nacional, el Instituto Nacional de las Mujeres ya había advertido esta necesidad. En un informe final de un proyecto la institución indicó que “el país requiere con urgencia profundizar en el conocimiento de las empresas lideradas por mujeres” para orientar de mejor manera la acción estratégica interinstitucional (INAMU, 2019, p. 9).

El mismo documento subraya que el fortalecimiento de un entorno favorable para las mujeres emprendedoras y empresarias debe abordarse desde un “enfoque articulado y con compromisos formales entre instituciones públicas” (INAMU, 2019, p. 9). Esta observación es clave, porque deja ver que el reto no se reduce al esfuerzo individual de las empresarias. Hay barreras que son estructurales, institucionales y hasta culturales. Y si esas barreras no se comprenden bien, cualquier intento de promover la internacionalización femenina corre el riesgo de quedarse en el discurso, o en acciones aisladas.

En paralelo, también es cierto que en Costa Rica existen programas, estrategias y servicios orientados al fortalecimiento empresarial y al impulso del comercio exterior. La Estrategia PROCOMER 2023-2026 plantea, entre otros ejes, la creación de nuevos exportadores en todas las regiones del país, la “facilitación del ingreso a nuevos mercados y el desarrollo de encadenamientos entre pymes y grandes empresas” (PROCOMER, 2023, p. 21).

Además, la OCDE reconoce la existencia de programas públicos dirigidos específicamente al emprendimiento femenino, como “Mujer y Negocios”, impulsado por INAMU, INA y MEIC, el cual busca fortalecer capacidades empresariales mediante formación y acompañamiento (OCDE, 2024, p. 75). Aun así, la existencia de apoyos institucionales no resuelve por sí sola la pregunta de fondo. Sigue sin estar del todo claro cuáles barreras concretas continúan enfrentando las MIPYMES lideradas por mujeres cuando intentan internacionalizarse, cuáles apoyos resultan realmente útiles y cuáles vacíos persisten entre la oferta institucional y las necesidades efectivas de estas empresas.

Ahí, precisamente, se ubica el problema de esta investigación. En lugar de asumir que todas las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica siguen trayectorias semejantes o que enfrentan obstáculos idénticos, esta investigación parte de que el fenómeno es más complejo y requiere una aproximación delimitada, realista y analíticamente manejable.

Por esa razón, no se pretende estudiar de manera exhaustiva todas las estrategias de internacionalización desarrolladas por estas empresas a escala nacional, ni construir una explicación total del comportamiento exportador femenino en el país. Eso sería excesivo para una tesis de licenciatura. Lo que se propone, más bien, es analizar las principales barreras y apoyos que han incidido en los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025, a partir del análisis

documental y de las percepciones de actoras clave. Esta delimitación permite aterrizar el estudio, hacerlo factible y, al mismo tiempo, conservar su pertinencia académica y práctica.

Así las cosas, el problema no radica únicamente en la existencia de brechas de género en el ámbito económico, ni tampoco en la simple ausencia de empresas exportadoras lideradas por mujeres. El problema consiste, más concretamente, en que todavía existe un conocimiento insuficiente, ordenado y analíticamente útil sobre las barreras y apoyos que inciden en los procesos de internacionalización de estas empresas en el contexto costarricense reciente.

Esa ausencia de claridad dificulta no solo la comprensión académica del fenómeno, sino también la posibilidad de formular lineamientos más ajustados a la realidad de las empresarias y a la capacidad de respuesta de las instituciones vinculadas con el comercio exterior, la empresariedad femenina y el desarrollo productivo.

En ese sentido, la presente investigación para esta tesis busca responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales estrategias de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025, según el análisis documental y las percepciones de actoras clave?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar cómo las estrategias de internacionalización de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) lideradas por mujeres en la República de Costa Rica puede generar bases para una propuesta de exportación inclusiva.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las principales barreras y mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025.

2. Describir las percepciones y experiencias de actores clave sobre los factores que han incidido en los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica.

3. Examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización.

4. Establecer los factores, estrategias y mecanismos que inciden en la internacionalización de las MiPymes lideradas por mujeres en Costa Rica, desde un enfoque inclusivo.

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica, en primer lugar, por su relevancia académica. En Costa Rica, la discusión sobre comercio exterior suele concentrarse en competitividad, exportaciones, atracción de inversión y apertura de mercados; sin embargo, no siempre se examina con el mismo nivel de detalle cómo participan las mujeres empresarias en esos procesos, ni cuáles obstáculos enfrentan cuando intentan insertarse en dinámicas de internacionalización. Justamente ahí aparece un vacío importante. El propio INAMU advirtió que “el país requiere con urgencia profundizar en el conocimiento de las empresas lideradas por mujeres” (INAMU, 2018, p. 9).

Esa afirmación no es menor. Lo que sugiere, en el fondo, es que todavía hace falta producir conocimiento más situado, más concreto y mejor organizado sobre este sector, para no seguir hablando de empresariedad femenina en términos generales o demasiado abstractos.

En lo económico y productivo, las MIPYMES son relevantes tanto por empleo como por tejido empresarial, pero con una realidad dura: muchas son micro, muchas trabajan con márgenes estrechos y la formalización es dispareja.

A nivel microeconómico y con desagregación por sexo, la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (ENAMEH) ofrece una ventana empírica útil (aunque limitada a microempresas del hogar, no a todo el universo MIPYMES). En su infografía especial, el INEC reporta que, en microempresas lideradas por mujeres, la distribución sectorial se concentra más en servicios y comercio, mientras que en hombres pesa más agropecuario. (INEC, 2025). Este patrón dialoga con lo que la literatura regional describe como segmentación sectorial por género, algo que luego se traduce en oportunidades distintas de exportación (no todos los sectores tienen la misma “exportabilidad” o facilidad de cumplir normas y certificaciones). (UNCTAD, 2020).

Conexión con la investigación: delimitar el objeto empírico (MIPYMES lideradas por mujeres) exige reconocer que las estadísticas no siempre están disponibles con el nivel de detalle deseado; por eso, el estudio combina análisis documental con entrevistas para reconstruir barreras y apoyos desde experiencia situada, sin inventar cifras. (Frohmann & Olmos, 2025).

La investigación también se justifica por su pertinencia económica y social. Según la OCDE, “la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son microempresas o pequeñas empresas” (OCDE, 2024, p. 73). Este dato ayuda a entender por qué el tema debe abordarse con cuidado y con realismo. Cuando una empresa opera a pequeña escala, suele enfrentar más limitaciones de tiempo, financiamiento, personal, redes de contacto y capacidad de gestión. Entonces, pensar la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres no es un ejercicio decorativo ni una moda académica; es una manera de analizar si las oportunidades del comercio exterior están llegando, de verdad, a sectores empresariales que históricamente han tenido menos margen de maniobra y menos condiciones estructurales para crecer.

Además, el tema posee clara relevancia institucional y de política pública. La estrategia vigente de PROCOMER establece como propósito “generar bienestar incluyente y sostenible en todas las regiones de Costa Rica” (PROCOMER, 2023, p. 19).

En la misma línea, la institución incluye entre sus objetivos habilitadores “fomentar la inclusión de la mujer al comercio” (PROCOMER, 2023, p. 22). Esto demuestra que el vínculo entre comercio exterior, inclusión y participación femenina no es un asunto periférico, sino una preocupación ya reconocida dentro de la agenda institucional costarricense. Precisamente por eso resulta pertinente desarrollar una investigación que no se limite a repetir ese discurso, sino que examine, con base documental y testimonios de actoras clave, qué barreras persisten, qué apoyos existen y hasta qué punto la oferta institucional responde o no a las necesidades de estas empresas.

A esto se suma una razón regional más amplia. En su estudio sobre comercio y género en América Latina, la OCDE sostiene que “la reducción de la brecha entre mujeres y hombres en el comercio puede constituir una oportunidad de crecimiento” (OCDE, 2025, p. 12). La idea es poderosa porque desplaza la discusión: ya no se trata solo de equidad, aunque la equidad importa muchísimo, sino también de eficiencia económica, aprovechamiento de capacidades y expansión de oportunidades productivas. En otras palabras, cuando las mujeres encuentran obstáculos desproporcionados para participar en el comercio, no solo se reproduce una desigualdad; también se desaprovecha potencial empresarial, innovación y desarrollo. Esa mirada vuelve aún más relevante estudiar el caso costarricense.

Desde una perspectiva práctica, esta tesis también tiene valor porque puede generar insumos útiles para la toma de decisiones. No pretende elaborar una gran política pública nacional ni diseñar un modelo integral de exportación femenina. Sería demasiado para una licenciatura. Lo

que sí puede hacer, y hacerlo bien, es identificar patrones, ordenar hallazgos, visibilizar percepciones y proponer lineamientos generales de fortalecimiento. Ese aporte es modesto, sí, pero precisamente por eso es más serio y viable.

Una investigación acotada, bien delimitada y metodológicamente consistente puede terminar siendo mucho más útil que un estudio demasiado ambicioso que promete abarcarlo todo y al final no logra profundizar en nada. Esta justificación metodológica se alinea, además, con el tipo de vacío que las fuentes revisadas dejan ver: hay necesidad de mayor conocimiento específico, mejor articulación institucional y comprensión más fina de las brechas que siguen afectando a las empresas lideradas por mujeres.

Finalmente, la investigación se justifica por su aporte a la disciplina de las Relaciones Internacionales con énfasis en Comercio Exterior. El tema permite conectar comercio, desarrollo, género, institucionalidad y capacidades empresariales en un mismo análisis, sin perder de vista la realidad costarricense. Ese cruce es valioso. No solo porque amplía la mirada tradicional del comercio exterior, muchas veces centrada en cifras macroeconómicas o desempeño exportador, sino porque incorpora preguntas sobre quién participa, en qué condiciones participa y qué tipo de apoyos necesita para hacerlo de manera sostenible. Y ahí, sinceramente, hay una discusión muy vigente y necesaria.

1.4 Antecedentes

No todos los antecedentes revisados estudian exactamente la misma pregunta que se plantea en esta tesis. Y eso, en realidad, no es un problema; más bien ayuda a ubicar mejor el vacío. Algunos trabajos se concentran en la empresariedad femenina en Costa Rica; otros analizan la inserción de empresas lideradas por mujeres en el comercio internacional a escala regional; y otros, más recientes, discuten cómo medir este fenómeno y qué variables deberían observarse con mayor cuidado. En conjunto, esos estudios permiten ver algo muy claro: el tema es relevante, sí, pero todavía hace falta una investigación acotada que, desde el caso costarricense, analice con mayor precisión las barreras y los apoyos que inciden en la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres.

En el ámbito nacional, uno de los antecedentes más importantes es el Informe final del proyecto Emprende del INAMU. Este documento no se centra de forma específica en el comercio

exterior, pero sí ofrece una base muy valiosa para comprender la situación de las mujeres emprendedoras y empresarias en Costa Rica. De hecho, el informe concluye que “el país requiere con urgencia profundizar en el conocimiento de las empresas lideradas por mujeres” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018, p. 9). Esta afirmación es especialmente relevante para la presente investigación, porque revela que el problema no es solamente económico o productivo, sino también de información y de comprensión del fenómeno. El propio informe, además, sitúa la discusión en sectores como turismo comunitario, artesanías, agroindustria, agropecuario y otras actividades no tradicionales, lo cual deja ver que el empresariado femenino costarricense ya venía siendo observado desde una lógica de fortalecimiento productivo, aunque todavía sin una profundización suficiente en materia de internacionalización.

Un segundo antecedente nacional relevante es el estudio de la OCDE sobre igualdad de género en Costa Rica. Aunque se trata de un informe más amplio y no exclusivamente comercial, aporta elementos estructurales indispensables para entender por qué la internacionalización de empresas lideradas por mujeres no puede analizarse como si partiera de condiciones neutras. La OCDE señala que las mujeres costarricenses tienen menos probabilidades de ser empresarias que los hombres y que, además, “la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son microempresas o pequeñas empresas” (OCDE, 2024, p. 73). Ese hallazgo es importante porque permite comprender que buena parte del universo empresarial femenino opera desde escalas más reducidas, con márgenes más estrechos y, probablemente, con mayores restricciones para asumir los costos, riesgos y exigencias que supone vender en mercados internacionales. Por eso este antecedente no habla directamente de exportación, pero sí ayuda a explicar el punto de partida real desde el cual muchas mujeres empresarias intentan crecer.

Un tercer antecedente de mucho peso para esta tesis aparece en el estudio regional de Frohmann y Olmos (2025), particularmente en la sección dedicada a Costa Rica. A partir de información basada en PROCOMER, las autoras señalan que, en 2022, el 61% de las empresas exportadoras del país contaba con mujeres en cargos de liderazgo; sin embargo, solo en el 27% la mujer era la principal propietaria y en el 31% ocupaba cargos de alta dirección (Frohmann & Olmos, 2025, p. 32). Este dato es valioso por dos razones. Primero, porque ya introduce de manera directa el tema del liderazgo femenino dentro del sector exportador costarricense. Y segundo, porque deja ver que la presencia femenina no siempre equivale a control efectivo o a liderazgo principal dentro de la empresa. Para esta investigación, ese antecedente funciona casi como una

alerta: hay avances, sí, pero también hay una brecha que todavía necesita ser interpretada con más detalle desde la experiencia, los obstáculos y los apoyos percibidos.

En el plano regional, uno de los antecedentes más citados es la Radiografía de la participación de las mujeres empresarias de la Alianza del Pacífico en el comercio exterior, elaborada por el BID. Este estudio nació, precisamente, de la ausencia de información detallada sobre el perfil y los obstáculos específicos que enfrentan las empresas propiedad de y/o lideradas por mujeres cuando buscan internacionalizarse. El informe explica que los gobiernos no contaban con suficiente evidencia sobre esas trayectorias y, por eso, resultaban “escasos los programas y políticas orientados al empoderamiento exportador con enfoque internacional” (Bircher et al., 2020, p. 10). Más adelante, el mismo estudio muestra que muchas de las empresarias encuestadas se ubican en sectores tradicionales y de servicios, y que persisten problemas vinculados con financiamiento, acceso a información, capacitación exportadora y conocimiento del potencial de exportación de los servicios (Bircher et al., 2020). Aunque este trabajo no se enfoca en Costa Rica de manera exclusiva, sí resulta muy útil porque identifica categorías analíticas que también pueden orientar la lectura del caso costarricense.

Otro antecedente regional de especial interés es la nota técnica Exportar más allá del pronóstico, del BID. Esta investigación se basó en 24 entrevistas en profundidad a mujeres que lideran empresas y cooperativas exportadoras de América Latina y el Caribe, incluyendo un caso de Costa Rica (Jozami et al., 2023). El valor de este estudio no reside tanto en la representatividad estadística, sino en su aproximación cualitativa. Las autoras identifican que las redes de cooperación, el *networking*, el acceso a herramientas financieras y la participación en programas de fortalecimiento exportador son elementos muy valorados por las entrevistadas; además, subrayan que estos “ecosistemas ayudan a superar dificultades de internacionalización, sobre todo cuando la organización opera a pequeña escala” (Jozami et al., 2023, p.7).

También es especialmente relevante el Estudio sobre comercio y género en América Latina de la OCDE. Este documento examina siete países, entre ellos Costa Rica, y analiza el papel de las mujeres en el comercio como trabajadoras, empresarias y directivas de empresa (OCDE, 2025, p. 13). Entre sus hallazgos más importantes, el informe sostiene que “la reducción de la brecha entre mujeres y hombres en el comercio puede constituir una oportunidad de crecimiento” (OCDE, 2025, p. 12). Más adelante, la OCDE indica que las empresas dirigidas por mujeres participan menos en el comercio internacional y que esta brecha puede explicarse, en parte, porque suelen

ser más pequeñas, más jóvenes y con mayor presencia en servicios que en sectores tradicionalmente más exportadores (OCDE, 2025). Este antecedente es clave porque traslada la discusión desde una mirada puramente descriptiva hacia una interpretación más estructural: la menor inserción internacional de las empresas lideradas por mujeres no responde a una sola causa, sino a una combinación de tamaño empresarial, sector de actividad, acceso a recursos y condiciones institucionales.

Finalmente, el trabajo de Frohmann y Olmos (2025) aporta otro antecedente muy importante, ahora desde la discusión metodológica. Las autoras afirman que “sin datos adecuados, no es posible diseñar políticas efectivas ni evaluar su impacto real” (Frohmann & Olmos, 2025, p. 6). Pero además agregan algo todavía más cercano al espíritu de esta tesis: conocer los datos cuantitativos es solo un punto de partida, porque para caracterizar plenamente a estas empresas “se requiere utilizar también herramientas cualitativas” y explorar obstáculos, barreras financieras, discriminación de género, responsabilidades de cuidado y trayectorias empresariales (Frohmann & Olmos, 2025, p. 6). Este antecedente resulta especialmente valioso porque no solo confirma que el tema merece ser investigado, sino que además respalda el tipo de estrategia metodológica que se quiere emplear más adelante: análisis documental y entrevistas a actoras clave, en una investigación deliberadamente sencilla, viable y enfocada.

A partir de la revisión de estos antecedentes, puede sostenerse que la literatura y los informes disponibles ya han avanzado en tres direcciones: primero, en reconocer la existencia de brechas de género en la empresariedad y en el comercio; segundo, en generar diagnósticos iniciales sobre liderazgo femenino en empresas exportadoras; y tercero, en identificar barreras recurrentes como el financiamiento, el acceso a información, la capacitación, las redes de apoyo y las cargas de cuidado. Sin embargo, en el caso costarricense todavía se percibe un espacio poco trabajado para una investigación que, sin pretender abarcar todo el universo de empresas lideradas por mujeres, analice de manera puntual las barreras y los apoyos que inciden en sus procesos de internacionalización recientes. Ahí se ubica, justamente, el aporte de la presente tesis.

1.5 Proyecciones

La presente investigación tiene como alcance principal analizar las barreras y los apoyos que han incidido en los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025. Para ello, el estudio se centrará en una revisión documental de fuentes oficiales, institucionales y académicas,

complementada con entrevistas semiestructuradas a una muestra por conveniencia de actoras clave, entre ellas empresarias y representantes de instituciones vinculadas con el comercio exterior, el fortalecimiento empresarial o la promoción de la participación económica de las mujeres.

Uno de los alcances más importantes de esta investigación consiste en que permitirá ordenar y sistematizar información dispersa sobre un tema que, aunque ha comenzado a recibir mayor atención en los últimos años, todavía no cuenta con suficiente desarrollo analítico en el contexto costarricense. En ese sentido, el estudio busca aportar una lectura más clara y aterrizada sobre los factores que facilitan o dificultan la internacionalización de estas empresas, sin pretender abarcar la totalidad del fenómeno empresarial femenino del país.

Asimismo, la investigación tiene un alcance descriptivo y analítico. Es descriptivo porque permitirá identificar y exponer barreras, apoyos, percepciones y experiencias vinculadas con la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. Y es analítico porque procurará interpretar esas condiciones a la luz del contexto institucional, económico y social en que se desarrollan. No se trata únicamente de enumerar dificultades o apoyos existentes, sino de comprender cómo estos inciden en las posibilidades reales de inserción internacional de estas empresas.

Otro alcance relevante radica en su utilidad práctica. A partir de los hallazgos documentales y testimoniales, la investigación podrá generar lineamientos generales para fortalecer los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. Si bien no se pretende diseñar una política pública integral ni un modelo exportador aplicable a todos los casos, sí se espera producir insumos que puedan resultar útiles para futuras investigaciones, para actores institucionales y para la reflexión académica en el campo del comercio exterior con enfoque de género.

Finalmente, la investigación también tiene un alcance temporal y espacial claramente delimitado. Temporal, porque se concentrará en el período 2020-2025, con el fin de analizar información reciente y pertinente. Y espacial, porque el estudio se circunscribe al contexto costarricense, sin pretender realizar comparaciones sistemáticas con otros países, aunque sí podrá apoyarse en antecedentes regionales para enriquecer la discusión.

1.6 Limitaciones

Como toda investigación académica, este estudio presenta algunas limitaciones que conviene reconocer desde el inicio. La primera de ellas se relaciona con el acceso a la información. Aunque existe documentación institucional y académica útil sobre empresariedad femenina, comercio y género, no siempre se dispone de datos suficientemente desagregados o específicos sobre la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. En algunos casos, la información disponible aborda el emprendimiento femenino de manera general, pero no profundiza en su vínculo concreto con el comercio exterior.

Una segunda limitación tiene que ver con la estrategia metodológica. Dado que la investigación incorporará entrevistas semiestructuradas a una muestra por conveniencia, los hallazgos derivados de esta fase no podrán generalizarse estadísticamente a la totalidad de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. Es decir, los testimonios recogidos permitirán identificar percepciones, experiencias y tendencias relevantes, pero no representar de forma exhaustiva a todo el universo de estudio. Esta limitación, sin embargo, no invalida el valor del enfoque cualitativo; simplemente define con mayor claridad el tipo de alcance que tendrá la investigación.

También puede presentarse una limitación asociada a la disponibilidad y participación de las personas entrevistadas. Algunas empresarias o representantes institucionales podrían no tener tiempo para participar, o bien podrían brindar información parcial según su experiencia, su nivel de conocimiento o su propia posición dentro del tema. Como ocurre en muchos estudios cualitativos, la riqueza de la información dependerá, en parte, del acceso efectivo a informantes clave y de la disposición de estas personas para compartir sus perspectivas.

Otra limitación importante es que la investigación no pretende profundizar en todos los factores posibles que intervienen en la internacionalización empresarial. Existen múltiples variables que podrían influir en este proceso, como el sector productivo, el tamaño de la empresa, el acceso a financiamiento, la formación técnica, la experiencia exportadora previa, la ubicación geográfica o el uso de herramientas digitales. No obstante, por razones de viabilidad académica y de tiempo, el estudio se enfocará únicamente en aquellos elementos que emerjan con mayor fuerza en la revisión documental y en las entrevistas realizadas.

Por último, conviene señalar que esta investigación no busca medir el desempeño exportador de las empresas ni evaluar cuantitativamente el impacto de programas institucionales

específicos. Su propósito es más acotado. Se orienta a comprender barreras, apoyos y percepciones desde una aproximación documental y cualitativa. Precisamente por eso, sus resultados deberán leerse como un aporte analítico y exploratorio, útil para entender mejor el fenómeno, pero no como una evaluación total ni definitiva del estado de la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres en Costa Rica.

1.6.1 Delimitación del objeto de estudio

La presente investigación se delimita en función de criterios temáticos, temporales, espaciales y metodológicos, con el propósito de mantener un objeto de estudio claro, viable y acorde con el nivel académico de una tesis de licenciatura. Esta delimitación resulta necesaria porque el fenómeno de la internacionalización empresarial, especialmente cuando se relaciona con género, comercio exterior y desarrollo productivo, puede ampliarse con mucha facilidad y terminar desbordando las posibilidades reales del trabajo investigativo.

Desde el punto de vista temático, la investigación se concentrará en el análisis de las principales barreras y apoyos que han incidido en los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica. En consecuencia, el estudio no pretende abordar de manera exhaustiva todas las dimensiones del comercio exterior costarricense, ni estudiar la totalidad de estrategias empresariales de inserción internacional utilizadas por mujeres en distintos sectores. El interés central estará puesto, más bien, en identificar y comprender aquellos factores que, según la revisión documental y las percepciones de actoras clave, han facilitado o dificultado estos procesos de internacionalización.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación se centrará en el período comprendido entre los años 2020 y 2025. Esta decisión responde a la necesidad de trabajar con información reciente y pertinente, vinculada a un contexto económico e institucional relativamente actual. Además, este período permite observar una etapa marcada por transformaciones importantes en la dinámica empresarial, comercial y productiva, tanto por los efectos posteriores a la pandemia como por la consolidación de programas, estrategias e iniciativas orientadas al fortalecimiento de las MIPYMES y de la participación económica de las mujeres.

Desde la perspectiva espacial, el estudio se circunscribe a Costa Rica. Esto significa que no se realizará una comparación sistemática con otros países ni se intentará construir un análisis regional integral. Sin embargo, sí podrán utilizarse antecedentes o referencias internacionales y

latinoamericanas como insumos de contexto, siempre que contribuyan a enriquecer la comprensión del caso costarricense. El centro del análisis, en todo momento, será la realidad nacional.

En términos poblacionales, la investigación se enfocará en micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, entendiendo por ello unidades empresariales en las que exista una participación femenina significativa en la propiedad, dirección o toma de decisiones. No obstante, dado el diseño metodológico propuesto, el estudio no buscará construir una muestra estadísticamente representativa del universo total de estas empresas en Costa Rica. La aproximación será más acotada y cualitativa, apoyada en entrevistas semiestructuradas a una muestra por conveniencia de empresarias y representantes institucionales vinculadas con el tema.

Finalmente, la delimitación metodológica establece que esta será una investigación basada principalmente en análisis documental, complementado con entrevistas a actoras clave. Por tanto, el estudio no incluirá mediciones econométricas, encuestas de gran escala, análisis estadísticos complejos ni evaluación cuantitativa del desempeño exportador de las empresas. Tampoco se pretende medir el impacto exacto de programas públicos específicos. El propósito es más concreto y, a la vez, más realista: comprender barreras, apoyos y percepciones para generar una lectura analítica y ordenada del fenómeno, así como algunos lineamientos generales de fortalecimiento.

En síntesis, la delimitación del estudio permite enfocar la investigación en un objeto claro y manejable: las barreras y apoyos que inciden en la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica, en el período 2020-2025, desde una aproximación documental y cualitativa. Esta decisión no reduce la relevancia del tema; al contrario, le da viabilidad, precisión y consistencia académica.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo construye el trasfondo teórico para el estudio de caso y en el proceso sitúa el discurso con material empírico reciente que está estrechamente relacionado con el contexto costarricense. La base es evidente: la internacionalización (exportar o integrarse en cadenas de valor) no es simplemente una cuestión de “vender al extranjero”: es un proceso organizacional en el que las capacidades internas, las barreras externas y, por ejemplo, para las empresas dirigidas por mujeres, los problemas estructurales de género que tienen un peso desigual son significativos (Araya Leandro, 2009).

Las secciones proporcionan contexto histórico, algunas definiciones (comercio exterior, internacionalización, MIPYMES y liderazgo femenino), literatura útil sobre debates teóricos (gradualismo, redes, nacidos globales) y también se proporciona una tipología organizada de barreras y apoyos institucionales relevantes para estudiar las MIPYMES dirigidas por mujeres durante el período de la tesis. Este marco conceptual está estrechamente relacionado con la pregunta y los objetivos del proyecto inicial, ya que establece categorías observables (barreras internas/externas y barreras de género; tipos de apoyo por alcance) que pueden ser rastreadas en documentos y contrastadas con entrevistas.

2.1 Marco Histórico

Al explicar la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas de mujeres en Costa Rica, es importante considerarlas como parte de un proceso histórico común. No nace de la noche a la mañana, y no es solo una reacción a una nueva ola de preocupación por la equidad de género o el enfoque en la exportación. En cambio, se basa en la convergencia de varios desarrollos, incluyendo: la liberalización del comercio en el país; el fortalecimiento de las dimensiones institucionales del comercio exterior; la realización de las MIPYMES como actores económicos con un papel en la economía; y el creciente papel del género en las discusiones sobre comercio, emprendimiento e internacionalización.

Desde un punto de vista histórico, Costa Rica siempre ha sido un país estrechamente vinculado a las relaciones comerciales internacionales. Durante la mayor parte de su desarrollo económico, la nación dependió de productos tradicionales como el café y los plátanos. Pero esta estructura productiva también comenzó a cambiar más activamente en la segunda mitad del siglo

XX, en respuesta a la necesidad de diversificar la economía y limitar la dependencia de unos pocos productos de exportación, desde la segunda mitad del siglo XX cuando las demandas de diversificación y menor dependencia se hicieron más claras. En cuanto a esto último, el Ministerio de Comercio Exterior señala que la autoridad costarricense dejó claro cuando, en la segunda mitad de la década de 1960, se dio cuenta de la necesidad de "diversificar las exportaciones y así aumentar las fuentes de divisas" (COMEX, 2012, p. 17).

Aquí es donde tenemos en la internacionalización empresarial costarricense, siempre ha habido un interés nacional en ampliar la base exportadora y en encontrar fuentes alternativas de crecimiento. Esto se hizo más pronunciado en las décadas siguientes, particularmente durante la década de 1980, cuando una crisis económica desencadenó una dramática reconfiguración del modelo de desarrollo en Costa Rica. Desde entonces, el país ha cambiado de una lógica más proteccionista y nacionalista a una de apertura económica, impulso a las exportaciones, atracción de inversión extranjera directa e integración internacional. Monge González y Rivera Valerio (2020) resumen este cambio argumentando que el "país ha profundizado la liberalización comercial iniciada a mediados de los 80" (p. 7) lo que lo ha fortalecido.

Este término es significativo porque nos ayuda a apreciar que el comercio exterior actual en Costa Rica no es solo un movimiento improvisado sino la culminación de un patrón institucional y económico que se ha desarrollado a lo largo de varias décadas. El establecimiento y mejora de instituciones especializadas en comercio exterior también fue un factor central en esta evolución. Primero, el país apoyó iniciativas destinadas a avanzar en las exportaciones no tradicionales a través de organismos como CENPRO. Posteriormente, el establecimiento del Ministerio de Comercio Exterior y la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, reforzó la arquitectura institucional para impulsar la política comercial, así como el sector exportador. Hasta ahora esta visión se mantiene, pero bajo diferentes enfoques. Las estrategias de PROCOMER 2023-2026 se centran no solo en aumentar las exportaciones sino también en promover el desarrollo territorial, los encadenamientos productivos y la inclusión. Explícitamente, la institución enumera entre sus actividades "promover la inclusión de las mujeres en el comercio" (PROCOMER, 2023, p. 22). Esto es evidencia de que la política de exportación costarricense comienza a incluir un enfoque no solo en el crecimiento comercial. Ya no es suficiente exportar más, sino preguntar quién está en ese negocio y en qué condiciones.

Y en paralelo, el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en la política pública nacional se ha ido expandiendo. En Costa Rica, la realización institucional de las MIPYMES se vio aún más reforzada a través de la emisión de la Ley No. 8262, 2002 por la cual se desarrollaron políticas, programas e instrumentos que tenían como objetivo promover el emprendimiento y el desarrollo empresarial. La Política Nacional de Emprendimiento 2030 se ha desarrollado de acuerdo con la idea de "reconocimiento de las PYMES y los emprendedores emergentes" (MEIC, 2020, p. 5). Es a partir de este reconocimiento que hay una contribución importante a esta investigación, ya que reconoce que las MIPYMES no son participantes marginales en el desarrollo económico, sino activas en la base productiva del país.

Pero también son empresas que se caracterizan por tener más limitaciones en los tipos de financiamiento, gestión, formalización, acceso a la información y vinculación con el mercado internacional. Ahora, cuando observamos esas trayectorias históricas desde la perspectiva de las mujeres emprendedoras, enfrentamos desafíos de otras dimensiones. En Costa Rica, la participación económica de las mujeres se ha caracterizado por inequidades estructurales relacionadas con el acceso a recursos, la distribución desigual del trabajo de cuidado, la informalidad, la segmentación ocupacional y las oportunidades reales de crecimiento empresarial.

Por lo tanto, no es suficiente afirmar que existen programas para PYMES o herramientas de promoción de exportaciones. También se debe examinar si estas herramientas responden a las necesidades únicas de las mujeres en la industria empresarial. En este contexto, el INAMU enfatizó la importancia de “profundizar en la comprensión de las empresas dirigidas por mujeres” (INAMU, 2018, p. 9). Esta cita también dice algo históricamente relevante: durante mucho tiempo, la información sobre el emprendimiento femenino ha sido escasa, dispersa y mal vinculada a la toma de decisiones institucionales. Y la desigualdad de género también se refleja en la participación de las mujeres en los mercados laborales y comerciales. Según la OCDE, "la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son micro o pequeñas empresas" (OCDE, 2024, p. 73). Esta declaración proporciona una visión de por qué se debe adoptar un enfoque realista para esta tesis. Las mujeres emprendedoras a menudo no comienzan con escala, habilidades especiales o recursos financieros significativos para cubrir los costos de la internacionalización. En cambio, operan pequeñas operaciones comerciales con recursos limitados y una carga significativa de obligaciones familiares, administrativas y productivas. Esto no significa que no puedan globalizarse. En cambio, significa que sus caminos pueden necesitar apoyo diferenciado, redes más accesibles y

mecanismos institucionales más acordes con su realidad. A nivel regional, el género ha jugado un papel cada vez más clave en el comercio exterior en los últimos años.

Como señala la OCDE, "en América Latina, solo el 10% de las empresas dirigidas por mujeres participan en el comercio internacional" (OCDE, 2025, p. 38). Esto ofrece la oportunidad de situar el caso costarricense dentro de una discusión más amplia: que las empresas propiedad de mujeres no se unen mucho al comercio internacional, precisamente porque no se puede alcanzar la capacidad, sino por efectos combinados, ya sea el tamaño del negocio, el sector de actividad, el financiamiento, las redes, la información, las instituciones, etc. Además, el mismo estudio destaca que la brecha de género en las exportaciones es especialmente pronunciada en naciones como México y Costa Rica y, por lo tanto, destaca la necesidad de investigar el caso nacional. Esto se ve agravado por un problema metodológico e histórico: la insuficiencia de datos sobre empresas exportadoras dirigidas por mujeres. Frohmann y Olmos (2025) advierten que las políticas públicas "no pueden desarrollarse en el vacío" (p. 14). Esto refleja algunas de las principales razones de esta investigación. Donde no hay forma de conocer más claramente quiénes son estas empresarias, cuáles son los desafíos, qué recursos despliegan y qué brechas permanecen, es difícil elaborar una acción institucional genuinamente efectiva. Así, la producción de conocimiento sobre las PYMES dirigidas por mujeres no es una tarea académica, sino que también contribuye a una mejor promoción comercial, inclusión económica y desarrollo de políticas de apoyo corporativo. La perspectiva histórica es la base para determinar que la internacionalización de las PYMES dirigidas por mujeres en Costa Rica está impulsada por un proceso de convergencia del comercio exterior, el desarrollo productivo y el género. Inicialmente, el país procedió con la liberalización comercial y la diversificación de exportaciones.

Luego, reforzó su arquitectura institucional para asuntos relacionados con el comercio exterior. Reconoció el papel crucial que desempeñan las PYMES en el desarrollo económico nacional. Y, en los últimos años, ha comenzado a abordar más claramente la necesidad de promover la participación de las mujeres en el comercio. Así que, desde esta perspectiva, el estudio actual no trata un tema aislado, sino un problema histórico más amplio, la búsqueda de una internacionalización empresarial más inclusiva, que sea capaz de desbloquear oportunidades reales para grupos que tradicionalmente han enfrentado más barreras para participar en el mercado.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Comercio exterior e internacionalización empresarial

En Relaciones Internacionales con un enfoque en Comercio Exterior, es importante señalar que el comercio exterior es el movimiento transfronterizo de bienes y servicios y las reglas (procedimientos, acuerdos, logística, estándares y financiamiento) de ese transporte, mientras que la internacionalización empresarial es el estudio de la empresa y su mecanismo de "salir" al mundo (exportación ocasional, exportación sostenida, alianzas, vínculos, inversión, etc.) (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Este enfoque gradualista, vinculado al "modelo de Uppsala", ha sido propuesto diciendo "el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual con los mercados internacionales". (Araya Leandro, 2009, p. 19).

Pero el nuevo debate nos enseña que no todos tienen trayectorias de "etapas". Por ejemplo, la literatura sobre empresas nacidas globales entiende a las empresas que fueron creadas con vocación internacional; comúnmente, las empresas que nacieron como nacidas globales han sido descritas como; "nacidas globales" se refiere a empresas internacionales recién creadas. (Cardozo et al., 2007, p. 14). Eso no significa que todas las Pymes costarricenses sean nacidas globales, por supuesto que no; pero sí genera una conversación: a menudo la digitalización, el comercio electrónico, la subcontratación logística, las redes aceleran el camino.

Sin embargo, para el tema de esta tesis, las redes también importan: contactos, asociaciones, vínculos con grandes empresas, intermediarios y plataformas institucionales. Más concretamente, cuando una PYME carecía de redes y tenía poco tiempo para construir redes, la probabilidad de mantener exportaciones tiende a disminuir. Este hilo se retoma más adelante, ya que en las empresas propiedad de mujeres, las redes generalmente no están tan bien o están menos "conectadas" al comercio internacional. (OCDE, 2025).

Relevancia del estudio para la investigación: Esta sección explica por qué no es necesario explicar cada "comercio exterior" en el país, sino considerar cómo ciertas barreras y apoyos contribuyen (y previenen) a la internacionalización de las Pymes propiedad de mujeres de una manera real y visible. Al mismo tiempo, para esta investigación, es conveniente partir de una distinción simple pero muy importante. En general, el comercio exterior significa todas las áreas de intercambio, desde las reglas hasta las condiciones y dinámicas que permiten el comercio. Por

el contrario, la internacionalización empresarial es el proceso específico en el que una empresa decide proyectarse en mercados externos, ya sea a través de exportación, vínculos, alianzas estratégicas u otras formas de inserción internacional.

En otras palabras: el comercio exterior es el escenario amplio; la internacionalización es el proceso en sí mismo que una empresa emprende dentro de ese escenario. Cardozo et al. (2007) aclaran: La internacionalización se basa en conceptos clásicos del comercio internacional, específicamente la especialización y división del trabajo entre naciones, y ayuda a entender las razones detrás del intercambio internacional y la razón del compromiso de las empresas en el intercambio internacional. En una visión centrada en la empresa, el autor Araya Leandro (2009) propone que la internacionalización no pertenece a un evento excepcional o incluso espontáneo, sino que es un concepto estratégico en el contexto, recurso, habilidad, oportunidad y riesgo.

En ese sentido, el autor explica que esto es "un compromiso gradual con nuevos mercados internacionales" (Araya Leandro, 2009, p. 19). Esto es altamente relevante para la tesis sobre la que estamos discutiendo porque entendemos que esta inserción de una empresa internacional no es instantánea. Requiere aprendizaje. Requiere tiempo. Y requiere la capacidad de ajustarse a nuevas demandas, a veces más sofisticadas de lo que el mercado doméstico puede ofrecer.

Esta teoría del modelo de Uppsala, que se basa en la idea del gradualismo, explica por qué tantas pymes no ingresan a los mercados internacionales a través de estructuras elaboradas, sino más bien de manera gradual. Araya Leandro (2009) resume esta lógica especificando una secuencia que se desarrolla gradualmente en el mercado doméstico, seguida de exportaciones irregulares, luego con agentes independientes y finalmente con patrones más duraderos de conducta comercial internacional.

Para una tesis como esta, el argumento es claro: en el caso de la internacionalización de pymes iniciadas por mujeres, lo que no estamos discutiendo son empresas consolidadas que tienen las capacidades y el conocimiento para acceder a recursos abundantes en un corto período de tiempo, sino más bien, empresas que tienden a moverse lentamente a través de la experiencia, lo que a su vez disminuye la incertidumbre, la incertidumbre de los mercados externos. Pero es erróneo asumir que toda internacionalización es lenta y secuencial. También hay trayectorias más rápidas, particularmente en algunos sectores o bajo ciertas circunstancias, como se demuestra en la literatura. Cardozo et al. (2007) han observado que en algunos mercados se pueden observar “procesos de internacionalización rápida” (p. 13), especialmente para corporaciones orientadas a

la tecnología y los llamados *born globals*. Por supuesto, esto no indica necesariamente que este sea el caso de todas las pymes costarricenses.

Pero también añade un matiz importante: no hay una única forma de internacionalización. La acumulación gradual y el aumento de la experiencia, la acumulación más gradual de conocimiento acumulado puede pesar más en algunos casos, así como el impacto de la innovación, la tecnología, las redes y el equipo de gestión puede acelerar el proceso.

De manera similar, la discusión teórica moderna se ha desplazado hacia la importancia de las redes de trabajo, los contactos estratégicos y el compromiso y articulación con otros actores, de acuerdo con la atención y el énfasis de la literatura académica. Esto también importa. Mucho. Cardozo et al. (2007) también elaboran, algunos pensamientos modernos sobre la internacionalización empresarial se han movido de la visión de costos o etapas puras al modelo de relaciones, interacciones y conexiones organizacionales.

Para el caso de esta investigación, ese matiz tiene mucho sentido, ya que una pequeña empresa típicamente no se internacionaliza simplemente, sino que necesita información, apoyos, vínculos comerciales, asistencia técnica y, en la mayoría de los casos, intermediación institucional. Pasando a la perspectiva costarricense, el tema lleva un nivel tangible de matiz.

El marco institucional de PROCOMER en los años 2023-2026 sugiere que apunta a un objetivo estratégico que se crea bienestar inclusivo y sostenible mediante, 1) más empresas exportadoras, 2) diversificación de exportaciones, 3) vínculos entre pymes y grandes empresas, y 4) simplificación del comercio. Además, la misma estrategia incluye explícitamente "promover la inclusión de las mujeres en el comercio" como uno de sus objetivos (PROCOMER, 2023, p. 22).

Esta referencia es particularmente útil para la tesis en cuanto vincula la discusión general de conceptos con el discurso público actual. Ya no se trata solo de lo que debería ser la internacionalización empresarial en abstracto. Se trata de saber cómo este proceso está inscrito en la política comercial costarricense y, por extensión, por qué es importante examinar, precisamente en este contexto, qué tipos de barreras y apoyos enfrenta la internacionalización de pymes propiedad de mujeres y dirigidas por mujeres.

Por lo tanto, dentro de este marco, el estudio de la internacionalización empresarial se concibe como un proceso estratégico, orientado al futuro y no uniforme en el que las empresas construyen capacidades y procesos en el camino hacia los mercados internacionales. Esta inserción puede ser lenta o más rápida, dependiendo del sector, los recursos, las redes y el ambiente.

Exactamente por eso la internacionalización de pymes dirigidas por mujeres no se trata simplemente de ver si exportan o no. Incluye examinar cómo se construye o se socava este proceso. Y ahí está, exactamente, una de las claves principales de esta tesis.

2.2.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas

Para trabajar con rigor, hay que fijar qué es una MIPYME en el marco legal y de política pública nacional. El Reglamento General a la Ley 8262 define PYME como: “Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.” (Decreto Ejecutivo No. 33111, 2006, artículo 3). a misma norma también dispone que su caracterización cuantitativa debe considerar, al menos, variables como el número de personas trabajadoras, los activos y las ventas. Es decir, en Costa Rica la categoría no depende solo del tamaño percibido del negocio, sino de criterios formales que buscan ordenar el universo empresarial y orientar los programas de apoyo.

Las PYMEs en Costa Rica no son simplemente "pequeñas" empresas como se habla comúnmente. Existe un marco de referencia legal e institucional bastante concreto para definir y diferenciar la política pública en el país. Este punto es particularmente vital para la tesis. Esto es importante porque evita una simplificación muy común: asumir que todas las pequeñas empresas comparten el mismo conjunto de condiciones. En realidad, dentro del mundo de las PYMEs, vemos una gama de empresas con diferentes niveles de formalización, poder administrativo, estructura financiera, especialización productiva y penetración en el mercado.

Esta heterogeneidad se refleja en la legislación de Costa Rica misma, con respecto a la regulación para determinar características cuantitativas según diferentes sectores económicos. Además de eso, para beneficiarse de las estipulaciones de la ley, las empresas deben cumplir al menos dos de tres requisitos básicos: estar al día con las contribuciones a la seguridad social, las obligaciones fiscales y laborales. Esto demuestra que, en términos del contexto costarricense, el concepto de PYME no se refiere solo al tamaño del negocio, sino también a cierto nivel de formalidad y cumplimiento regulatorio.

2.2.3 Empresariedad femenina y liderazgo empresarial

Es importante recordar que el emprendimiento femenino no debe interpretarse simplemente como empresas dirigidas o lideradas por mujeres. Esa definición, aunque útil como medida descriptiva, es insuficiente. En la interpretación teórica, el emprendimiento femenino es un área de investigación que busca entender qué es lo que hacen las mujeres en las iniciativas económicas, cómo lo hacen, las lideran y las desarrollan en entornos que no son neutrales, sino que están impregnados de más de unas pocas estructuras sociales/institucionales moldeadas por las relaciones de género.

Esa es precisamente la razón por la que Brush et al. (2009) afirman que cualquier investigación sobre emprendimiento no puede limitarse a reproducir, en casi el mismo grado, los marcos contruidos para atender las trayectorias masculinas. En respuesta a esta crítica, proporcionan una lectura más amplia y específica del contexto de las mujeres emprendedoras. Quizás el mayor contribuyente a esta discusión es precisamente el marco 5M propuesto por Brush et al. (2009). Los autores comienzan con el clásico marco 3M—mercado, dinero y gestión—pero afirman que este modelo es inadecuado para explicar adecuadamente el emprendimiento femenino.

Debido a esto, amplían a dos dimensiones adicionales: maternidad y entorno meso/macro. "La maternidad es una metáfora que representa el contexto del hogar/familia" (Brush et al., 2009, p. 9). Esta idea es muy importante. No porque relegue a las mujeres al papel de madre, sino porque revela que las decisiones empresariales no se toman de forma aislada, sino en familias, estructuras sociales e instituciones en las que la experiencia de las mujeres puede operar de diferentes maneras. A esto se añaden el contexto meso y macro (o entorno cultural, instituciones, políticas de apoyo, expectativas y estructuras sociales) que pueden facilitar o inhibir el comportamiento emprendedor.

No es solo la iniciativa individual la que explica el emprendimiento femenino, sino más bien la dinámica de recursos, normas y contextos. Este método es consistente con la teoría del rol social y la literatura sobre estereotipos de género. Liñán et al. (2020) aclaran que los estereotipos no solo reflejan lo que la sociedad percibe que son los hombres y las mujeres, sino también cómo espera que se comporten. Con esta lógica en la cima de la escala, las mujeres tienden a estar vinculadas a rasgos como el cuidado, el apoyo o la expresividad, mientras que los hombres a menudo se asocian con la autonomía, la agresividad, la competitividad o la independencia.

El problema es que la figura del emprendedor, al igual que la del líder tradicional, ha sido históricamente asociada a rasgos agentivos, es decir, a atributos culturalmente codificados como

masculinos. Por eso, la empresariedad femenina no puede analizarse solo como una variante más del emprendimiento general; hay una tensión simbólica de fondo entre los roles de género socialmente prescritos y las características que culturalmente se atribuyen al mundo empresarial.

En esa misma línea, Eagly y Karau (2002) desarrollan la teoría de la congruencia de rol, según la cual las mujeres pueden enfrentar prejuicios cuando existe una incongruencia entre el rol femenino esperado y el rol de liderazgo. Dicho de otra manera, cuando el liderazgo se imagina desde parámetros masculinizados, las mujeres suelen ser evaluadas con mayor severidad o vistas como menos “naturales” para ocupar esas posiciones.

Esta estrategia es particularmente valiosa en una tesis como esta: comenzamos a comprender que el liderazgo empresarial de las mujeres no es necesariamente la suma de desafíos operativos y económicos, sino que también ha evolucionado de acuerdo con juicios culturales sobre autoridad, legitimidad, capacidad de toma de decisiones y gestión de riesgos. Este punto es significativo. En muchos casos donde el acceso es un obstáculo, la fuente está en la forma en que uno es aceptado por la sociedad, quien dirige una empresa. Ahora, hablar sobre el liderazgo empresarial de las mujeres no significa asumir una esencia femenina distinta para dirigir empresas.

Eso sería una interpretación demasiado simplista. Más bien, el liderazgo estratégico de las mujeres describe cómo detectan oportunidades dentro de sus organizaciones, movilizan recursos adecuadamente, organizan decisiones, coordinan a otros y mantienen una visión empresarial incluso en la incertidumbre. Textos académicos recientes sobre liderazgo emprendedor han enfatizado que esta forma de liderazgo combina la lógica de búsqueda de oportunidades que acompaña al emprendimiento para permitir que otros actúen, avancen y agreguen valor. Por eso, cuando esta disertación aplica el término de liderazgo empresarial de mujeres, no se utiliza con un efecto decorativo o meramente nominal.

Emplea su concepto para identificar un rol real de liderazgo, agencia y toma de decisiones en relación con el proceso empresarial. Desde este punto de vista, el emprendimiento femenino y el liderazgo empresarial de las mujeres deben leerse como fenómenos situados socialmente. No es suficiente simplemente saber si una mujer dirige un negocio o es gerente. Lo importante es comprender cómo se expresan sus activos, sus conexiones, su posición dentro de la empresa, las normas de género que la rodean y los entornos institucionales en los que construye su trabajo.

Ahí está el valor teórico de estas categorías para la presente investigación. Permiten mirar la internacionalización no solo como una decisión económica, sino también como un proceso

atravesado por legitimidad, acceso, reconocimiento y capacidad de agencia. Y, francamente, sin ese lente, el análisis quedaría incompleto.

2.2.4 Género y comercio exterior

La relación entre género y comercio exterior no puede entenderse desde la idea de que el comercio afecta por igual a todas las personas. Ese sería un punto de partida demasiado simple. En realidad, una de las premisas más importantes de esta discusión es que las políticas comerciales suelen formularse como neutrales, pero sus efectos no se distribuyen de manera neutra. Korinek et al (2021) afirman que *“trade policies are not de jure discriminatory, they impact women and men differently due to dissimilar initial conditions”* (p. 1). Esta afirmación es central para la presente investigación. Lo que plantea, en el fondo, es que el problema no necesariamente está en una discriminación jurídica explícita dentro de la política comercial, sino en el hecho de que mujeres y hombres participan en la economía desde posiciones distintas, con recursos distintos y con restricciones también distintas.

Por lo tanto, el análisis de género en el comercio exterior no debe centrarse únicamente en interpretar regulaciones y aranceles, sino también en las condiciones bajo las cuales los actores económicos intentan ingresar al comercio internacional. Sobre esta base, la literatura más reciente ha sostenido que, a través del lente de diferentes roles económicos, es necesario observar la conexión entre comercio y género. No es suficiente mirar solo a las mujeres como emprendedoras o como trabajadoras.

La OCDE afirma que el análisis necesita considerar a "las mujeres como trabajadoras, consumidoras y propietarias de negocios" (Korinek et al., 2021, p. 3). De hecho, esta triple perspectiva es particularmente útil ya que amplía el horizonte de uno. Desde una perspectiva de trabajadora, también vale la pena examinar el papel del comercio en la alteración de las oportunidades de empleo y en el lugar de trabajo, por ejemplo. Es importante también observar el bienestar de las consumidoras, cómo los cambios de precios y los cambios en el acceso y la disponibilidad de bienes y servicios afectan la calidad de vida. Además de esto, en el rol de emprendedora/propietaria, es fundamental entender cómo las mujeres participan o enfrentan restricciones en su participación en procesos de exportación, redes comerciales, acceso económico y expansión en mercados internacionales.

Al hacerlo, se evita la unidimensionalidad de la discusión y nos ayuda a darnos cuenta de que el comercio exterior también interactúa con la vida económica de las mujeres en múltiples

niveles simultáneamente. Una categoría relevante en esta conversación es la segregación ocupacional. La OCDE afirma que "la segregación ocupacional significa que las mujeres no comparten los beneficios y salarios más altos que confieren los empleos comerciales" (OCDE, 2025, p. 9). Conceptualmente, esto apunta a algo realmente clave: el comercio puede, sí, abrir ventanas de oportunidad, pero esas oportunidades no están disponibles de manera equitativa para quienes están concentrados en sectores que son más difíciles de mover o menos vinculados a la cadena de suministro de exportaciones. Por lo tanto, es difícil, desde una perspectiva de género, simplemente afirmar que el comercio exterior crea dinamismo.

Además, deberíamos indagar quién está ubicado según los segmentos más privilegiados por este dinamismo y quién queda rezagado en lugares económicos con menos conexión internacional. De hecho, el comercio exterior no solo distribuye oportunidades, sino que también puede reproducir jerarquías existentes, dado que la estructura ocupacional y sectorial ya está caracterizada por desigualdades de género.

Otro concepto importante desde el punto de vista teórico es que el género y el comercio están vinculados no solo sobre la base de políticas macroeconómicas más amplias, sino a través de costos, procesos y acceso. Korinek et al. (2021) argumentan que "los costos comerciales más altos restringen el acceso a los mercados internacionales a las empresas más pequeñas más que a las más grandes y afectan a las mujeres cuando tienden a ser propietarias y convertirse en gerentes de pequeñas empresas" (p. 1). La tesis es muy analítica en este sentido.

Nos ayuda a darnos cuenta de que el mismo tipo de 'barreras al comercio exterior' no se aplica a todas las empresas por igual, y cuando la presión sobre las unidades más pequeñas es mayor, el sesgo de género puede transmitirse indirectamente. No porque las reglas digan 'esto es para mujeres' o 'esto es para hombres', sino porque las realidades actuales del comercio global mundial son más propensas a perjudicar a quienes operan con menos escala, menos redes, menos financiamiento, menos capacidad para soportar costos.

Así que es precisamente en este punto donde los beneficios de una perspectiva de género en el comercio exterior comienzan a emerger. Sin embargo, sería ingenuo pensar que las cosas solo pueden solucionarse a voluntad a través de políticas comerciales, en ese sentido estricto. La OCDE misma advierte que "el contexto a través del cual las trabajadoras y líderes empresariales evolucionan es complejo y multifacético" (OCDE, 2025, p. 120). La teoría se cierra muy bien con

esta observación. Agregamos que el comercio exterior también es parte del problema, pero no es el único factor que importa.

La participación de las mujeres en actividades internacionales también depende de normas sociales, acceso a financiamiento, distribución del trabajo de cuidado, redes profesionales, instituciones de capacitación y apoyo, así como del entorno regulatorio general. Se deduce que una perspectiva de género en el comercio exterior no puede ser exclusivamente economicista. Debe ser consciente de que la integración global de las mujeres también debe estar delimitada por determinantes productivos, sociales, culturales e institucionales.

Y eso es exactamente lo que hace interesante esta tesis: no investigar el comercio exterior como una teoría en absoluto, sino como un sitio, no solo en la mente, sino como un lugar donde se manifiestan desigualdades, oportunidades y los métodos de inclusión o exclusión. La categoría de género y comercio exterior nos permite entender que la participación en los mercados internacionales no se lleva a cabo en igualdad de condiciones. Ocurre en estructuras donde las posiciones de partida importan, donde los costos de acceso importan y donde las trayectorias empresariales están determinadas por fuerzas mucho más allá de una voluntad desenfrenada de exportar.

Desde esta lógica, el género en el enfoque no es solo un dispositivo discursivo para ser utilizado, sino también una dirección metodológica. Es una herramienta analítica que se requiere para interpretar más claramente quién realiza el comercio, dónde (y a quién) participan y qué dificultades enfrentan para hacerlo.

2.2.5 Barreras para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres

En la literatura sobre comercio y género, las barreras para la internacionalización no se consideran problemas aislados o cuestiones operativas. En cambio, se ven como un conjunto de limitaciones que restringen la capacidad de una empresa para lanzar, mantener o expandir su presencia en los mercados internacionales. Para las pymes propiedad de mujeres, estas barreras suelen tener una naturaleza acumulativa, ya que no operan una a la vez, sino que se intersecan.

A veces son limitaciones financieras. En otras ocasiones, se refieren a información, tiempo, redes o características estructurales del propio mercado. E invariablemente terminan interactuando entre sí. Korinek, Moïsé y Tange (2021), por ejemplo, reconocen que algunas de estas barreras incluyen problemas de financiamiento, restricciones de tiempo, redes de profesionales y experiencia empresarial. Este enfoque es de gran importancia para esta tesis, ya que permite ver la

internacionalización no como un punto único, sino como un proceso que puede verse obstaculizado por restricciones interconectadas.

Las barreras financieras se citan consistentemente como una de las más generalizadas en la literatura. La OCDE (2025) señala más directamente el problema de la "falta de acceso a financiamiento" (p. 109), como una restricción central para el emprendimiento femenino y el comercio internacional. Esta noción es teóricamente significativa. La internacionalización requiere recursos para ajustar productos, cumplir con requisitos, explorar países, incurrir en costos logísticos, responder a tiempos de retorno más largos y, en algunos casos, financiar operaciones antes de obtener ingresos.

Cuando una empresa tiene restricciones en el acceso al crédito o sus fuentes de financiamiento comercial, su margen de maniobra se reduce significativamente. Por lo tanto, la barrera financiera no debe leerse simplemente como una falta de dólares, sino como una restricción estructural que limita la capacidad de asumir riesgos, planificar perspectivas de crecimiento y sostener procesos de expansión internacional. Paralelamente a esto, la literatura también informa sobre obstáculos informativos y relacionales. La OCDE (2025) se refiere a la falta de "comprensión de los mercados extranjeros" (p. 39) como el problema más citado por las mujeres emprendedoras. Esta formulación es relevante porque demuestra que la internacionalización no es solo una expectativa para un producto o servicio, sino que también incluye el conocimiento de leyes y regulaciones, preferencias del mercado objetivo, rutas de entrada, prácticas comerciales y eventuales colaboradores.

Esto se refuerza aún más con otros puntos conceptuales: Korinek et al. (2021) hablan de "redes profesionales más superficiales" (p. 4). Esto se debe a que múltiples mujeres emprendedoras probablemente operan en espacios más superficiales y/o menos estratégicamente relacionales para acceder a información importante, relaciones comerciales, mentoría y apoyo. En teoría, la barrera no es simplemente la falta de información en abstracto; es la desigualdad de acceso a circuitos donde esa información fluye y se convierte en oportunidad. Una de las otras barreras clave se debe al tiempo y las estructuras sociales de organización del cuidado. Korinek et al. (2021) se refieren a eso como "falta de tiempo para dedicar a sus negocios" (p. 4), lo cual está asociado con una mayor carga de trabajo no remunerado.

Este es el núcleo de la perspectiva de género. No se trata simplemente de decir que las mujeres "tienen menos tiempo", porque eso significaría que es un desequilibrio de tiempo o un

hábito personales o un problema de horario. Lo que la literatura muestra es algo más profundo: la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado puede reducir el tiempo real disponible para viajar, tomar decisiones, mantener jornadas laborales más largas, gestionar emergencias logísticas o dedicar tiempo a escenarios de formación y negociación internacional. Por lo tanto, una variable aparentemente privada eventualmente tiene impactos comerciales muy tangibles.

Por lo tanto, por muy serio que sea cualquier análisis de la internacionalización femenina, esta barrera es altamente relevante para ese análisis. La literatura también destaca que el tamaño del negocio y la posición en el sector afectan los resultados. Muchas de estas empresas son, según la OCDE (2025), "más pequeñas y jóvenes" (p. 35), y Korinek et al. (2021) advierten que "los mayores costos comerciales impiden el acceso de las empresas más pequeñas" (p. 2). Entre ellas, estas dos ideas están bastante conectadas conceptualmente. Las empresas más pequeñas tienen menos capacidad para absorber los costos fijos de exportación, menos personal especializado, menos apoyo financiero para hacer frente a retrasos y menos capacidad para corregir errores en operaciones complejas.

Cuando también están en industrias donde la inserción internacional es menos directa o más exigente, la barrera se vuelve aún mayor. En este sentido, el tamaño no es solo un hecho objetivo; es una condición estructural que subraya la posibilidad real de internacionalizarse. Finalmente, muchos de estos obstáculos se agravan en situaciones comerciales y regulatorias complejas u opacas. Korinek et al. (2021) afirman que "una mayor transparencia beneficia particularmente a las empresas más pequeñas" (p. 4).

Esta implicación teórica está bien asentada: cuando las instrucciones o estándares o pautas para el acceso al mercado no son transparentes o accesibles, las empresas con menos recursos se verían en desventaja. Esa desventaja se exacerba en el caso de las pymes dirigidas por mujeres, que enfrentan menos acceso a redes, tiempo limitado y menos sistemas instalados para lidiar con procedimientos administrativos engorrosos. Por lo tanto, los obstáculos regulatorios no solo deben entenderse como un problema técnico, sino que también pueden traducirse en agentes indirectos de exclusión. Desde una perspectiva teórica, podemos ver las barreras para la internacionalización de las pymes dirigidas por mujeres como restricciones multidimensionales que afectan el acceso a recursos, información, tiempo, redes y condiciones de mercado. Y tampoco reaccionan a una causa particular; ni proporcionan explicaciones individualistas simples.

En cambio, explican la intersección entre las características empresariales, las estructuras institucionales y las desigualdades de género existentes. Por eso, para el presente estudio, esta categoría es crucial: proporciona un método analítico para interpretar cómo la internacionalización no solo depende de una inclinación a exportar, sino también de aquellas condiciones concretas que permiten y obstaculizan el proceso de internacionalización.

2.2.6 Apoyos institucionales y mecanismos de fortalecimiento para la internacionalización

En la investigación sobre el emprendimiento femenino, el apoyo institucional no se conceptualiza solo como servicios de apoyo o programas de "apoyo". En cambio, las intervenciones en el emprendimiento femenino se consideran dispositivos para reducir fallas de acceso, mejorar desventajas acumuladas e inducir mejores condiciones en la forma en que las mujeres deben iniciar, consolidar y construir su empresa. Desde este punto de vista, la pregunta no es si deberían tener apoyo, sino qué apoyo debería ofrecerse, qué apoyo debería organizarse y bajo qué circunstancias se instituye el apoyo.

Está claramente establecido en la OCDE que "Una de las preguntas fundamentales que enfrentan los responsables de políticas, al diseñar el acceso al apoyo al emprendimiento para mujeres, es si proporcionar un acceso más amplio al apoyo general para todos los emprendedores o adoptar un enfoque individualizado y dedicado" (OCDE, 2021, p. 63). Esta proposición es central para la tesis: sugiere que el fortalecimiento institucional no es neutral y puede llevarse a cabo mediante el diseño de esquemas generales para todos los emprendedores o a través de instrumentos específicos para mujeres para abordar ciertas carencias.

Desde aquí, una primera dimensión de la noción tiene que ver con un concepto inicial de apoyo institucional: la planificación del programa y el acceso. La oferta institucional no es suficiente; debe ser visible, clara y tener valor para las personas objetivo. Como sostiene la OCDE, "La divulgación es una parte vital de la entrega efectiva de políticas" (OCDE, 2021, p. 64). Continúa formando una noción muy útil para este análisis: la baja penetración del respaldo específico por parte de las mujeres emprendedoras podría deberse simplemente a la falta de circulación, al uso deficiente del lenguaje o incluso a la falta de una interfaz institucional sólida.

Y en teoría, esto significa que el apoyo no se agota en contenido a medida que se aplica en el programa; requiere que el programa toque a alguien que debería beneficiarse. En otras palabras, es la accesibilidad institucional del apoyo como parte integral de la sustancia del apoyo en sí, no solo un detalle adicional. Hay una segunda dimensión que se relaciona con la capacitación para el

desarrollo de capacidades. Es consistente con la literatura que los apoyos más relevantes no son solo financieros, sino también apoyos formativos en tal espacio. "El acceso a la educación y capacitación en emprendimiento es un factor crítico de éxito para el emprendimiento" (OCDE, 2021, p. 87) argumenta la OCDE. (Esta afirmación tiene mucho peso conceptual).

El mensaje es que la internacionalización no solo debe examinarse como un problema de mercado o contacto, sino también como un proceso continuo que exige aprendizaje: desde estudiar a los clientes, hasta leer mercados, planificar, gestionar riesgos, negociar y adaptarse. Entonces, cuando esta tesis discute los mecanismos de fortalecimiento, incluye capacitación, mentoría, asesoramiento y asesoría técnica dentro de ese marco. No como complementos decorativos, sino como herramientas que amplían la capacidad real de un negocio para moldearse e inyectarse en contextos internacionales. La tercera dimensión es la del respaldo financiero.

Aquí la literatura es bastante consistente. La OCDE encuentra que "El acceso al capital financiero es uno de los mayores desafíos para las mujeres emprendedoras" (OCDE, 2021, p. 103). Basado en esta premisa, los mecanismos de fortalecimiento institucional son subvenciones, garantías, efectivo específico, líneas de crédito, instrumentos de coinversión y mecanismos para mejorar la preparación financiera de las empresarias. El tema teórico relevante es que los aspectos financieros, no solo el dinero en el campo, sino el efectivo disponible, deben considerarse como otra parte del financiamiento. Más bien, es un factor impulsor para que las empresas mantengan procedimientos de crecimiento, enfrenten costos de entrada, se ajusten a las expectativas del mercado y progresen a etapas más avanzadas de globalización. Cuando eso falla, la internacionalización ya no es una opción estratégica, sino más bien una ambición extremadamente imposible de lograr. Otra categoría clave se refiere a las redes y ecosistemas de apoyo.

Según la OCDE, "Las redes de emprendimiento conectan a emprendedores existentes y potenciales con otros emprendedores, proveedores de servicios empresariales y otros actores en interacciones mutuas, que implican la provisión de información y apoyo" (OCDE, 2021, p. 141). Esta definición es extremadamente útil, ya que saca el debate del terreno de la fuerte ayuda estatal al apoyo estatal. El apoyo institucional también puede incluir el establecimiento o articulación de ecosistemas de información, mentoría, contactos, legitimidad, financiamiento y oportunidades de mercado que circulan dentro de tales redes. Teóricamente, las redes no son simplemente un espacio para la interacción social, sino una forma de acceder a recursos.

Y cuando las empresarias tienen menor densidad o menos conocimiento de, o no tienen redes estratégicas a su alrededor, el fortalecimiento institucional es simplemente conectar, mediar, abrir canales y oportunidades dentro de la vida empresarial y comercial. Finalmente, con la dirección general que se mueve del emprendimiento a la internacionalización, el apoyo institucional se vuelve más particularizado. La OCDE destaca que "Las políticas que ayudan a las empresas dirigidas por mujeres a desarrollar la preparación para la exportación: aquellas relacionadas con la información de mercado, la marca, las relaciones con los clientes y los socios comerciales y la navegación de las regulaciones aduaneras tanto extranjeras como nacionales pueden ayudar a reducir la brecha de exportación de género" (OCDE, 2023, p. 95).

Esta cita resume muy bien el concepto de preparación para la exportación. El apoyo institucional, en este caso, se relaciona con la información comercial, el posicionamiento, el enlace y la comprensión regulatoria, y la ayuda con los procedimientos. E incluso hay agencias de promoción comercial que pueden desempeñar un papel.

La misma OECD indica que "*trade promotion agencies can contribute to closing gender gaps by catering specifically to the needs of women-led firms*" (OECD, 2023, p. 96). Teóricamente, esto permite sostener que los mecanismos de fortalecimiento para la internacionalización no deben limitarse a una lógica general de promoción de exportaciones; pueden, y a veces deben, incorporar un enfoque diferenciado que reconozca las características y necesidades de las empresas lideradas por mujeres.

Como vemos, los apoyos institucionales y los mecanismos de fortalecimiento para la internacionalización pueden entenderse como un conjunto articulado de instrumentos destinados a mejorar capacidades, reducir barreras y ampliar oportunidades de inserción internacional. Incluyen decisiones de diseño de política, estrategias de alcance, formación, financiamiento, redes y dispositivos específicos de preparación exportadora. Vistos así, no constituyen simples ayudas externas, sino condiciones habilitantes que pueden modificar de manera concreta la posibilidad de que una empresa avance hacia mercados internacionales. Y eso explica por qué esta categoría ocupa un lugar central dentro del marco teórico de la presente investigación.

2.3 Marco Referencial

2.3.1 Liberalismo institucional e interdependencia compleja

El liberalismo institucional constituye una de las teorías de las Relaciones Internacionales más pertinentes para respaldar esta investigación, porque permite analizar el comercio exterior no solo como una relación entre Estados, sino como un proceso atravesado por instituciones, normas, acuerdos, actores económicos y mecanismos de cooperación. Desde esta perspectiva, la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica no puede entenderse únicamente como una decisión empresarial individual. También depende del entorno institucional que facilita o limita el acceso a mercados, información, redes, financiamiento, programas de apoyo y canales de inserción internacional.

Uno de los aportes más importantes de esta teoría se encuentra en la noción de interdependencia. Keohane y Nye explican que “*Interdependence, most simply defined, means mutual dependence*” y agregan que, en política mundial, la interdependencia se refiere a “*situations characterized by reciprocal effects among countries or among actors in different countries*” (Keohane & Nye, 2012, p. 8). Esta idea resulta fundamental para la presente tesis, ya que el comercio exterior no ocurre en espacios aislados, sino en relaciones donde las decisiones de un país, una institución, una empresa o un mercado pueden generar efectos sobre otros actores. En el caso de Costa Rica, un país pequeño y abierto al comercio internacional, estas relaciones de interdependencia son especialmente visibles, pues las oportunidades de internacionalización empresarial dependen de conexiones con mercados externos, organismos internacionales, agencias de promoción comercial, instituciones públicas y redes empresariales.

La interdependencia compleja amplía todavía más esta lectura. Keohane y Nye sostienen que “*Complex interdependence has three main characteristics*” (2012, p. 20). La primera es que “*Multiple channels connect societies*” (Keohane & Nye, 2012, p. 20), lo cual significa que las relaciones internacionales no pasan únicamente por los gobiernos centrales, sino también por empresas, bancos, organizaciones internacionales, cámaras empresariales, agencias de promoción, redes profesionales y otros actores no estatales. Esta característica se relaciona directamente con la presente investigación, porque las MIPYMES lideradas por mujeres no se internacionalizan solo mediante tratados comerciales o decisiones estatales. También necesitan contactos, plataformas de apoyo, mentorías, redes comerciales, encadenamientos productivos y acompañamiento técnico que les permitan reducir la distancia entre el mercado nacional y los mercados externos.

La segunda característica de la interdependencia compleja es que “*The agenda of interstate relationships consists of multiple issues that are not arranged in a clear or consistent hierarchy*”

(Keohane & Nye, 2012, p. 20). Esto quiere decir que las relaciones internacionales contemporáneas no se explican únicamente por temas de seguridad militar o poder político, sino también por comercio, desarrollo, sostenibilidad, género, tecnología, financiamiento, empleo y competitividad. Esta idea permite justificar teóricamente que una tesis sobre MIPYMES lideradas por mujeres, comercio exterior e internacionalización empresarial sí pertenece al campo de las Relaciones Internacionales. Aunque no se trate de un tema diplomático tradicional, aborda una dimensión central de la inserción internacional del país: quiénes participan en el comercio, en qué condiciones y con qué apoyos institucionales.

La tercera característica es que, bajo condiciones de interdependencia compleja, *“Military force is not used by governments toward other governments within the region, or on the issues, when complex interdependence prevails”* (Keohane & Nye, 2012, p. 21). En este caso, el comercio exterior se entiende más desde la cooperación, la negociación, la regulación y la construcción de capacidades que desde la coerción o la imposición. Esto es importante para esta tesis porque nos muestra que la internacionalización de empresas dirigidas por mujeres tiene interconexiones menos visibles pero críticas con algunas formas de poder: acceso a la información, capacidad institucional, redes de contacto, conocimiento técnico, reputación comercial y la capacidad de cumplir con estándares internacionales.

El liberalismo institucional también sostiene que los regímenes de cooperación y las instituciones internacionales pueden reducir las barreras para la acción conjunta. Según Keohane, los regímenes internacionales “ayudan a facilitar la realización de acuerdos al reducir las barreras creadas por los altos costos de transacción y la incertidumbre” (Keohane, 1984, p. 99). Esta cita se aplica particularmente al estudio actual, ya que el proceso de internacionalización de una PYME generalmente se caracteriza por la incertidumbre, ya sea en aspectos de exportación del negocio, información sobre situaciones de mercado, procedimientos, certificaciones, logística, financiamiento, contactos comerciales o conocimiento regulatorio.

Si las instituciones pudieran organizar la información, brindar asistencia técnica, generar confianza y articular actores, las perspectivas de internacionalización se ven mejoradas. En tales casos donde esas instituciones son débiles, inaccesibles o mal articuladas, los obstáculos que se interponen en tu camino se incrementan.

Desde esta teoría, entonces, los apoyos institucionales no son elementos secundarios. Son parte de las condiciones que hacen posible la inserción internacional. Para una MIPYME liderada

por una mujer, la existencia de programas de acompañamiento, formación exportadora, acceso a redes, asesoría técnica y mecanismos de promoción comercial puede marcar una diferencia concreta entre permanecer únicamente en el mercado local o iniciar un proceso de internacionalización. Por eso, el liberalismo institucional permite analizar la relación entre comercio exterior, instituciones y desarrollo empresarial desde una perspectiva más amplia que la simple apertura de mercados.

Como vemos, el liberalismo institucional y la interdependencia compleja respaldan esta investigación porque permiten comprender que el comercio exterior costarricense se desarrolla dentro de una red de relaciones, reglas e instituciones donde participan múltiples actores. Esta teoría ayuda a explicar por qué la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres no depende solamente de su capacidad individual de emprender, sino también del ecosistema institucional que las rodea. En ese sentido, la teoría ofrece una base sólida para estudiar las barreras y apoyos que inciden en sus procesos de internacionalización durante el período 2020-2025.

2.3.2 Teoría feminista de las Relaciones Internacionales

La teoría feminista de las Relaciones Internacionales constituye una base referencial especialmente importante para esta investigación, porque permite analizar el comercio exterior y la internacionalización empresarial desde una mirada que no asume la neutralidad de género. Tradicionalmente, las Relaciones Internacionales se concentraron en el Estado, la seguridad, la diplomacia, la guerra, la cooperación y la economía internacional, pero durante mucho tiempo dejaron en un segundo plano las experiencias diferenciadas de las mujeres y las formas en que las relaciones de poder también se expresan en los espacios económicos, comerciales e institucionales. Frente a esa omisión, la teoría feminista plantea que el género no es un tema accesorio, sino una categoría necesaria para comprender cómo se organiza la vida internacional.

J. Ann Tickner, una de las autoras más reconocidas en esta corriente, sostiene que “*international politics has always been a gendered activity*” (Tickner, 1992, p. 7). Esta cita resulta muy relevante para la presente investigación porque permite entender que las dinámicas internacionales no son neutras ni abstractas. Aunque el comercio exterior suele presentarse como un campo técnico, regulado por tratados, mercados, instituciones y oportunidades empresariales, también está atravesado por desigualdades previas. Las mujeres empresarias no siempre acceden

en las mismas condiciones a financiamiento, información, redes de contacto, capacitación, tiempo disponible o espacios de toma de decisión. Por eso, analizar la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres exige mirar no solo las reglas del comercio, sino también las condiciones sociales e institucionales desde las cuales esas empresarias intentan participar en los mercados internacionales.

Desde esta teoría, uno de los aportes centrales consiste en visibilizar actores y experiencias que han sido históricamente tratados como secundarios dentro de la política mundial. Cynthia Enloe plantea que “dar sentido feminista a la política internacional requiere prestar verdadera atención a la vida de las mujeres y a sus experiencias concretas” (Enloe, 2014, p. 3, traducción propia). Esta afirmación es útil porque desplaza la mirada desde los grandes actores tradicionales hacia sujetos que también forman parte de las relaciones internacionales, aunque muchas veces no sean reconocidos como tales. En el caso de esta tesis, las mujeres que lideran MIPYMES no aparecen como figuras periféricas del comercio exterior, sino como actoras económicas que participan, intentan participar o podrían participar en procesos de internacionalización. Su experiencia empresarial, sus obstáculos y sus estrategias también forman parte de la inserción internacional del país.

La teoría feminista de las Relaciones Internacionales también cuestiona la separación rígida entre lo público y lo privado. Este punto tiene mucha importancia para el tema de investigación. En los enfoques tradicionales, el comercio exterior suele observarse desde variables como exportaciones, mercados, productividad, logística, competitividad o acuerdos comerciales. Sin embargo, desde una mirada feminista, también deben considerarse factores que normalmente quedan fuera del análisis económico convencional, como la carga del trabajo de cuidados, la distribución del tiempo, los estereotipos de liderazgo, la confianza institucional, las redes informales y la legitimidad que se concede o no a las mujeres como empresarias. Es decir, lo que ocurre en la esfera familiar, social o cultural también puede incidir en la posibilidad real de internacionalizar una empresa.

En esa misma línea, Laura Sjoberg (2016) advierte que el género es “esencial desde el punto de vista conceptual, empírico y normativo para estudiar la política internacional” (p. 143, traducción propia). Aunque su reflexión se desarrolla principalmente en el campo de los estudios de seguridad, la idea es aplicable a esta investigación, porque señala que el género no debe ser tratado como un agregado decorativo, sino como una dimensión que modifica la forma en que se

entiende el fenómeno estudiado. En el caso del comercio exterior, esto significa que no basta con preguntar si existen programas de apoyo para empresas o si hay oportunidades de exportación. También es necesario preguntar quiénes logran acceder a esos programas, qué barreras enfrentan, qué tipo de acompañamiento reciben y si las condiciones institucionales responden realmente a las necesidades de las mujeres empresarias.

Extraer esta teoría para la internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dirigidas por mujeres ofrece un alcance más amplio de las barreras de la internacionalización. Los problemas financieros, el acceso a la información, las redes empresariales, la capacitación en exportación o los procedimientos no deben verse solo desde una perspectiva técnica. Pueden articular además desigualdades estructurales que pesan más sobre las empresas más pequeñas y aquellas dirigidas por mujeres dentro de ellas. Asimismo, la teoría feminista ilustra cómo el apoyo institucional no es solo un asunto que puede y debe manejarse a través de medios administrativos, sino más bien una forma de ayudar a corregir los efectos acumulativos de las desigualdades.

Cuando una institución proporciona capacitación, mentoría, información de mercado, redes empresariales o incluso diferentes tipos de apoyo, es probable que esté ayudando a superar brechas que no solo se atribuyen al tamaño de la empresa, sino también a las condiciones de género que moldean el curso de los negocios de una manera particular. Sin embargo, tal teoría es consistente con el tipo de trabajo inclusivo que informa el estudio. La tesis no argumenta que todas las mujeres emprendedoras tengan las mismas barreras o que todas las MIPYMES establecidas por mujeres sigan el mismo camino. En cambio, se basa en una suposición cuidadosa: las experiencias pueden diferir de un caso a otro y entre sector, tamaño, ubicación, grado de formalización, trayectoria de exportación, acceso a redes y capacidad de apoyo institucional. Sin embargo, los caminos de las mujeres pueden verse como desarrollados en sistemas en los que el género es significativo. Importa en el acceso a los recursos. Importa en cómo se percibe el liderazgo.

Importa en el tiempo disponible. Importa en cómo las instituciones configuran sus programas. Y importa en las oportunidades reales de participar en el comercio internacional. Debido a que una visión más completa y menos neutralizada de la internacionalización empresarial es proporcionada por la teoría feminista de las Relaciones Internacionales, es necesario considerar los hallazgos de esta investigación.

Su principal contribución es demostrar que el comercio en países extranjeros no es solo un sitio de intercambio entre países (para bien o para mal), sino también un espacio donde las desigualdades de género se replican o transforman. Por lo tanto, examinar los problemas y los apoyos con respecto a la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica implica identificar a estas mujeres emprendedoras como actores prominentes en el proceso de inserción internacional del país, al mismo tiempo que se analiza las circunstancias del país que permiten o restringen su participación efectiva en los mercados externos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender, interpretar y organizar las principales estrategias de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en la República de Costa Rica durante el período 2020-2025. Este método es aplicable porque la investigación no se centra en la medición de factores o en la prueba de relaciones estadísticas, sino en la observación de las experiencias de los participantes, sus perspectivas, evaluaciones institucionales y contenido documental que se relacionan con el fenómeno en estudio. Metodológicamente, utilizar un enfoque cualitativo permite a los investigadores estudiar una realidad social compleja, con discursos, trayectorias, significados y contextos.

Esto es útil para un estudio como este, donde no es suficiente saber si existen apoyos institucionales o si surgen obstáculos en el camino de la exportación, sino porque lo primero es conocer cómo se perciben los obstáculos, cómo operan en la práctica y qué significado le atribuyen las empresarias y las personas vinculadas institucionalmente al comercio exterior. Inevitablemente, no se trata solo del proceso de localizar hechos, sino también de interpretar experiencias y patrones de significado que forman su propio sentido.

Además de eso, esta ruta metodológica también proporciona la flexibilidad necesaria en un objeto de estudio no solo para el usuario, sino también para hacerlo accesible directamente al investigador. Se utilizan la revisión documental y las entrevistas, mientras que ambas formas nos llevan a través de un proceso interactivo de lectura, contraste e interpretación. Es por esa razón y, por lo tanto, que el enfoque cualitativo es una mejor opción para el objetivo del estudio, que es construir una comprensión densa del fenómeno y, a partir de ahí, derivar orientaciones generales para su fortalecimiento.

Esta caracterización coincide con lo que Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) exponen sobre la ruta cualitativa como un proceso flexible, interpretativo y centrado en los significados construidos por los participantes.

3.2 Método de Investigación

La presente investigación se clasifica como un estudio descriptivo, ya que busca analizar y caracterizar las estrategias de internacionalización implementadas por las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas (MIPYMES) lideradas por mujeres en Costa Rica durante el periodo 2020–2025. El carácter descriptivo permite detallar las condiciones, factores y prácticas que han influido en los procesos de inserción en mercados internacionales.

Según Hernández y Mendoza (2018) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 108), lo cual resulta pertinente para examinar las dinámicas empresariales y estratégicas de las MIPYMES lideradas por mujeres en el comercio exterior costarricense.

La recolección de información se llevará a cabo mediante entrevistas en profundidad dirigidas a empresarias líderes de MIPYMES con experiencia exportadora, así como a representantes institucionales vinculados a la promoción del comercio exterior. Esta técnica permite obtener información detallada sobre las decisiones estratégicas, barreras enfrentadas y mecanismos de apoyo utilizados en el proceso de internacionalización. De manera complementaria, se realizará revisión documental de informes oficiales, estadísticas y programas institucionales relacionados con la promoción de exportaciones y el emprendimiento femenino en Costa Rica.

En consecuencia, el método adoptado permite analizar el fenómeno desde una perspectiva integral, considerando tanto la dimensión empresarial como el entorno institucional del comercio exterior costarricense. Los resultados obtenidos servirán como base para la formulación de recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la participación de las MIPYMES lideradas por mujeres en los mercados internacionales, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación.

3.3 Fuentes de Información

Para el desarrollo de la investigación se recurrirá a fuentes primarias y fuentes secundarias, de manera articulada.

Las fuentes primarias estarán constituidas por la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a actoras directamente vinculadas con el fenómeno estudiado. En este caso, se prevé entrevistar a empresarias lideresas de MIPYMES con algún grado de experiencia o acercamiento a procesos de internacionalización, así como a representantes de instituciones relacionadas con el comercio exterior, el fortalecimiento empresarial o la promoción económica

de las mujeres. Estas entrevistas permitirán obtener información de primera mano sobre percepciones, trayectorias, obstáculos, apoyos y valoraciones del ecosistema institucional.

Las fuentes secundarias, por su parte, estarán conformadas por documentos oficiales, informes técnicos, estudios académicos, artículos científicos, documentos normativos, estrategias institucionales y otras publicaciones pertinentes sobre comercio exterior, internacionalización empresarial, MIPYMES, género y empresariedad femenina. Aquí se incluirán, entre otros, documentos producidos por PROCOMER, COMEX, MEIC, INAMU, CEPAL, OCDE y otras entidades relevantes.

El uso de documentación secundaria tiene un papel metodológico importante dentro de esta tesis. No se trata solo de “acompañar” las entrevistas, sino de construir el contexto analítico del problema. Hernández-Sampieri y Mendoza Torres señalan que “Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos” (2023, p. 516). En esta investigación, dichos documentos servirán para reconstruir antecedentes, ubicar programas y apoyos, identificar discursos institucionales y contrastar la información obtenida en los testimonios.

3.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias estarán conformadas por la información obtenida directamente de los actores involucrados en el fenómeno de estudio. En este caso, se realizarán entrevistas en profundidad a empresarias líderes de MIPYMES que hayan desarrollado procesos de internacionalización, así como a representantes institucionales vinculados a la promoción del comercio exterior en Costa Rica.

Estas entrevistas permitirán recopilar información directa sobre las estrategias comerciales adoptadas, los desafíos enfrentados en el proceso exportador, el acceso a programas de apoyo institucional, y las oportunidades identificadas en mercados internacionales. La información será obtenida de primera mano, en un contexto controlado por la investigadora, garantizando autenticidad y pertinencia respecto al objetivo del estudio. Asimismo, las entrevistas serán grabadas (previa autorización de los participantes) y posteriormente transcritas para su análisis, asegurando la fidelidad de los datos recopilados.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias estarán conformadas por documentación previamente elaborada por instituciones oficiales, organismos internacionales y autores académicos relacionados con la temática de internacionalización empresarial y comercio exterior con enfoque de género.

Entre estas se incluyen informes técnicos, estadísticas oficiales, estudios académicos, artículos científicos, tesis universitarias y documentos normativos emitidos por entidades como PROCOMER, el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), así como organismos internacionales como CEPAL, OCDE y el Banco Mundial.

Estas fuentes permitirán contextualizar el fenómeno dentro del entorno nacional e internacional, fortalecer el marco teórico del estudio y respaldar la formulación de una propuesta estratégica orientada a una exportación inclusiva en Costa Rica.

3.4 Población y Muestra

En el presente apartado se describen la población y la muestra que conforman el objeto de estudio de la presente investigación. Previamente, resulta necesario definir ambos conceptos con el fin de comprender su función metodológica y la justificación de su aplicación dentro del proceso investigativo.

3.4.1 Población

En términos metodológicos, la población se define como el conjunto total de elementos que comparten características comunes relacionadas con el objeto de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). En la presente investigación, la población de interés está integrada por actoras vinculadas con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica, así como por documentos institucionales y académicos relacionados con ese fenómeno durante el período 2020-2025.

3.4.2 Muestra

Dado el carácter cualitativo del estudio, no se pretende construir una muestra estadísticamente representativa, sino una muestra pertinente y manejable que permita comprender el fenómeno con suficiente profundidad. En este sentido, se recurrirá a una muestra no probabilística por conveniencia. Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) lo expresan de forma muy clara: “las muestras por conveniencia están formadas por los casos disponibles a los

cuales tenemos acceso” (p. 454). Esta modalidad resulta adecuada para la presente investigación, ya que el acceso a empresarias y representantes institucionales dependerá, en buena medida, de la disponibilidad real de las personas, de la posibilidad de contacto y de la disposición a participar y que realmente aporten sus experiencias y conocimiento a la tesis.

Como muestra inicial, se propone entrevistar al menos a dos participantes con experiencia, acercamiento o interés concreto en procesos de internacionalización. Este número puede ajustarse ligeramente durante el trabajo de campo si la información obtenida revela necesidad de ampliar o afinar algunos perfiles. No obstante, la idea es mantener una muestra pequeña, funcional y realista.

La elección de esta muestra responde a criterios de viabilidad. Es una tesis de licenciatura, no una investigación nacional de gran escala. Por eso conviene trabajar con un número razonable de casos que permita profundizar, comparar y cerrar bien el estudio, en lugar de abrir demasiados frentes que luego resulten difíciles de sostener.

Tabla 1 *Perfil personas entrevistadas*

Entrevistado	Puesto	Razón
Luz Amparo Rodríguez	Encargada comercial y artesana. Tico Treasures	Aporta experiencia sobre comercialización de artesanías con identidad costarricense, participación en ferias, uso de plataforma digital, apoyo institucional, financiamiento y aprendizaje de mercado.
Mariana García León	Directora general. The Rainforest Costa Rica	Aporta experiencia sobre una empresa cosmética sostenible con interés en internacionalizarse, así como sobre costos operativos, registros por mercado, certificaciones y acompañamiento de PROCOMER.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación estará compuesta por dos niveles complementarios.

En un primer nivel, la unidad de análisis la constituyen las declaraciones, percepciones y experiencias de las personas entrevistadas en relación con las barreras y apoyos que inciden en los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. Aquí lo que interesa analizar no es a la persona en abstracto, sino el contenido de su testimonio respecto al fenómeno investigado.

En un segundo nivel, la unidad de análisis la conforman los contenidos documentales relevantes para el estudio. Esto incluye políticas, estrategias, informes, lineamientos, estadísticas descriptivas, estudios previos y demás documentos que permitan comprender cómo se ha abordado institucional y académicamente la internacionalización de empresas lideradas por mujeres o, en términos más amplios, la relación entre comercio exterior y género.

De este modo, la investigación no se limitará a una sola fuente de sentido. Más bien, trabajará con una unidad de análisis doble: por un lado, los discursos y experiencias de actoras clave; y por otro, los documentos que estructuran contextualizan o explican el entorno en el que esas experiencias ocurren.

3.6 Instrumentos

La investigación utilizará dos técnicas principales de recolección de información: la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

La entrevista semiestructurada será la técnica principal para la obtención de información primaria. Se opta por esta herramienta porque permite orientar la conversación hacia temas clave del estudio, pero sin perder flexibilidad. A diferencia de un cuestionario rígido, la entrevista semiestructurada da espacio a que las participantes expliquen, amplíen, ejemplifiquen y problematicen sus respuestas. En este caso, se elaborará una guía de entrevista con preguntas organizadas alrededor de ejes temáticos como: experiencia de internacionalización, barreras percibidas, apoyos recibidos, relación con instituciones, aprendizajes, vacíos existentes y sugerencias de fortalecimiento.

Como instrumento correspondiente a esta técnica se utilizará una guía de entrevista semiestructurada, diferenciada levemente según el tipo de participante. Habrá una versión para

empresarias y otra para representantes institucionales, aunque ambas compartirán un núcleo común de categorías analíticas.

La segunda técnica será la revisión documental. Esta permitirá analizar materiales escritos y digitales relevantes para el problema de investigación. Para ello se utilizará como instrumento una matriz de revisión documental, en la que se registrarán datos básicos del documento, institución autora, fecha, objetivo, hallazgos principales y relación con las categorías del estudio. En este punto conviene seguir una advertencia metodológica importante de Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), quienes señalan que en la revisión de este tipo de materiales “debes verificar que el material sea auténtico y que se encuentre en buen estado” (p. 485). En consecuencia, la investigación priorizará documentos oficiales, académicos o institucionales verificables, recientes y pertinentes.

3.6.1 Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental dentro del proceso investigativo, ya que permite detectar, consultar y analizar la literatura relevante vinculada al problema de estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), “la revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio” (p. 79), lo cual posibilita fundamentar teóricamente la investigación y contextualizar el fenómeno analizado.

3.6.2 Entrevista a profundidad

Según Medina et al. (2023) “la entrevista a profundidad es una técnica de investigación cualitativa en la que un investigador lleva a cabo una conversación detallada y en profundidad con un participante sobre un tema específico. El objetivo es obtener una comprensión detallada y profunda de las perspectivas, opiniones y experiencias del participante” (p. 26).

En este sentido, esta técnica resulta pertinente para la presente investigación, ya que permite analizar de manera profunda las estrategias, experiencias y desafíos enfrentados por las empresarias en sus procesos de internacionalización.

3.7 Recolección y procesamiento de datos

El proceso de recopilación de información se elaborará en varios pasos. Primero, se llevará a cabo una identificación preliminar de documentos adecuados para la investigación. En esta fase, se recopilarán informes, estrategias, estudios y publicaciones relacionadas con el comercio exterior, género, emprendimiento femenino y programas de apoyo para las MIPYMES. Esta revisión inicial facilitará el refinamiento de categorías para un diseño más específico del proceso de entrevistas. Segundo, se reclutarán participantes utilizando un muestreo por conveniencia.

La investigadora se pondrá en contacto con posibles encuestados a través de redes profesionales, referencias, contactos institucionales o disponibilidad directa. Una vez identificadas las personas elegibles, se presentará el objetivo del estudio y se les pedirá su consentimiento informado para participar. Tercero, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas, preferiblemente virtuales o presenciales, dependiendo de las opciones de acceso y disponibilidad.

Las entrevistas se grabarán en audio con aprobación previa y se transcribirán posteriormente. Se tomarán notas detalladas durante la conversación si el participante no permite la grabación. Cuarto, las entrevistas serán transcritas y organizadas en un archivo de trabajo, junto con las notas de campo y la matriz documental. Paralelamente, se irá avanzando en la lectura analítica de los documentos recopilados.

El procedimiento no será completamente lineal. En investigación cualitativa suele haber un ir y venir entre recolección, lectura inicial e interpretación. De hecho, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres explican que en esta ruta “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” (2023, p. 522). Esa lógica será asumida en esta tesis, aunque de forma ordenada y sencilla, para ir afinando categorías conforme avance el proceso.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la revisión documental y de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres empresarias vinculadas con procesos de internacionalización o con interés en proyectar sus empresas hacia mercados internacionales. La finalidad de este análisis es relacionar la información empírica con los objetivos específicos de la investigación, de manera que las experiencias de las entrevistadas permitan complementar, contrastar y profundizar los elementos identificados en las fuentes documentales. En total, se consideraron tres entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron incorporar experiencias empresariales vinculadas con sectores productivos distintos, así como percepciones sobre barreras, apoyos institucionales, financiamiento, requisitos normativos, diferenciación de producto y posibilidades de internacionalización.

4.1 Objetivo 1: Identificar, las principales barreras y mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025

A modo de introducción y antes de analizar las barreras y los mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización, resulta necesario precisar qué se entiende por MIPYMES lideradas por mujeres y por qué este grupo empresarial requiere una lectura diferenciada. En términos generales, una MIPYME liderada por mujeres puede entenderse como aquella unidad productiva en la cual una o varias mujeres tienen una participación relevante en la propiedad, dirección, administración o toma de decisiones estratégicas del negocio. Esta aclaración es importante, porque no se trata únicamente de identificar empresas donde haya presencia femenina, sino de reconocer aquellas en las que las mujeres ejercen un papel real de conducción empresarial.

En el caso costarricense, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte fundamental del tejido productivo nacional. De acuerdo con COMEX, las PYMES costarricenses representaron el 97,4% del total de empresas del país, lo cual confirma su peso dentro de la economía nacional y dentro de cualquier discusión sobre comercio, empleo, innovación y desarrollo productivo (COMEX, 2026). Sin embargo, dentro de ese universo empresarial, la participación de las mujeres no ocurre en condiciones plenamente iguales. Muchas empresarias

desarrollan sus negocios en escalas reducidas, con menor acceso a financiamiento, redes comerciales, apoyo técnico y tiempo disponible para asumir procesos de crecimiento o internacionalización.

Los datos recientes de la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares permiten observar esta realidad con mayor claridad. Para el año 2025, el INEC estimó un total de 494 564 microempresas de los hogares en Costa Rica, lo que representó un incremento estadísticamente significativo de 13,5% respecto al año anterior (INEC, 2026). Además, la distribución por sexo muestra que, entre las personas autónomas vinculadas a estas microempresas, el 64,2% corresponde a hombres y el 35,8% a mujeres (INEC, 2026). Este dato es especialmente útil para la investigación, porque permite dimensionar que las mujeres tienen una presencia importante dentro del sector microempresarial, pero todavía menor que la de los hombres.

También debe señalarse que la participación femenina en este sector presenta características particulares. Según la misma encuesta, en 2025 las mujeres representaron 176 804 microempresas de los hogares, frente a 317 760 correspondientes a hombres (INEC, 2026). Además, la información muestra que el 80,4% de las mujeres microempresarias trabajan por cuenta propia sin personas ayudantes, mientras que solo el 3,4% aparece como empleadora (INEC, 2026). Esto permite observar que buena parte de las microempresas lideradas por mujeres funcionan con estructuras muy pequeñas, muchas veces unipersonales, lo cual puede limitar su capacidad para asumir procesos más exigentes como la internacionalización.

Esta información es relevante porque internacionalizar una empresa no consiste únicamente en vender un producto o servicio fuera del país. Implica investigar mercados, adaptar productos, cumplir requisitos técnicos o sanitarios, gestionar trámites aduaneros, negociar con clientes externos, financiar operaciones, sostener tiempos de entrega y construir relaciones comerciales. Para una empresa pequeña, y más aún para una empresa liderada por una mujer que opera con recursos limitados, estas exigencias pueden convertirse en barreras difíciles de superar si no existe un acompañamiento adecuado.

Por esa razón, el análisis de las MIPYMES lideradas por mujeres no puede reducirse a una lectura puramente empresarial. También debe considerar factores financieros, tecnológicos, institucionales, sociales y de género. Las limitaciones de acceso al crédito, la falta de información sobre mercados internacionales, las brechas digitales, la ausencia de redes empresariales, las responsabilidades de cuidado y la complejidad de algunos trámites pueden incidir directamente en

las posibilidades reales de inserción internacional. Estas barreras no siempre actúan por separado. Muchas veces se acumulan. Una empresaria puede tener un producto con potencial exportador, pero si no cuenta con financiamiento, contactos, información comercial, apoyo técnico o tiempo suficiente para participar en procesos de formación y promoción, la internacionalización termina quedando como una posibilidad lejana.

Asimismo, debe considerarse que el apoyo institucional no siempre llega con la misma facilidad a todas las empresas. La ENAMEH 2025 muestra que, de las 494 564 microempresas registradas, solo el 11,6% solicitó apoyo en alguna instancia pública, privada, empresarial u organizacional durante los últimos doce meses (INEC, 2026). Este dato es importante porque evidencia que, aunque existen instituciones, programas y mecanismos de acompañamiento, su utilización efectiva sigue siendo limitada. En otras palabras, no basta con que existan apoyos; también importa que sean conocidos, accesibles, pertinentes y adecuados a las condiciones reales de las empresarias.

Desde esta perspectiva, identificar las barreras y los mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica permite comprender mejor la distancia que existe entre el potencial empresarial femenino y las condiciones necesarias para participar en mercados internacionales. El objetivo no es presentar a las mujeres empresarias como un grupo homogéneo ni asumir que todas enfrentan los mismos obstáculos. Más bien, se trata de reconocer que sus procesos de internacionalización están atravesados por factores económicos, institucionales y sociales que deben ser analizados con mayor detalle.

En consecuencia, este apartado desarrolla las principales barreras que afectan a las MIPYMES lideradas por mujeres en su proceso de internacionalización, entre ellas el acceso al financiamiento, la información sobre mercados internacionales, las brechas tecnológicas, las redes empresariales, las responsabilidades de cuidado y las barreras institucionales o burocráticas. Posteriormente, se analizan los mecanismos de apoyo disponibles o necesarios para fortalecer estos procesos, tales como capacitación, asistencia técnica, financiamiento, mentoría, participación en ferias comerciales, plataformas digitales, redes de contacto y programas institucionales especializados:

4.1.1 Limitaciones de acceso al financiamiento

El acceso al financiamiento constituye una de las principales condiciones para que una micro, pequeña o mediana empresa pueda crecer, sostenerse y, eventualmente, internacionalizarse. En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, esta barrera adquiere una importancia particular, porque la salida hacia mercados internacionales exige recursos que muchas veces no están disponibles desde el flujo normal del negocio. Exportar, o incluso prepararse para exportar, implica invertir antes de recibir resultados. Hay que estudiar mercados, adaptar productos, cumplir requisitos técnicos, mejorar empaques, asumir costos logísticos, participar en ferias, tramitar certificaciones y, en algunos casos, financiar pedidos antes de recibir el pago completo.

Por eso, el financiamiento no debe entenderse solamente como acceso a dinero. En realidad, funciona como una condición habilitante. Una empresa puede tener un producto con potencial, una empresaria con experiencia y una oportunidad comercial clara, pero si no cuenta con capital suficiente para preparar la operación, esa oportunidad puede perderse. En este sentido, la falta de crédito, de garantías, de capital de trabajo o de instrumentos financieros adaptados puede limitar directamente la capacidad de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres.

Esta situación no es aislada. Diversos estudios sobre empresariedad femenina señalan que las mujeres suelen enfrentar mayores restricciones para acceder a financiamiento formal, especialmente cuando sus negocios son pequeños, recientes, informales o no cuentan con garantías suficientes. En muchos casos, las empresarias tienen menor acceso a activos que puedan servir como respaldo crediticio, menor historial financiero empresarial o menor vinculación con instituciones bancarias. Esto puede traducirse en montos de crédito más bajos, mayores requisitos, menor confianza institucional o una mayor dependencia de recursos propios y financiamiento informal.

En Costa Rica, esta brecha se observa con claridad en los datos sobre acceso y uso del sistema financiero. El III Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica señala que, en materia de crédito, “las mujeres siguen teniendo brechas” frente a los hombres, aunque estas han disminuido en 3,6 puntos porcentuales desde el año 2018 (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Este dato permite ver que ha habido algún avance, pero que la desigualdad no ha desaparecido. La

brecha no está solo en recibir o no recibir crédito, sino también en las condiciones y montos a los que se accede.

El mismo informe muestra una diferencia todavía más clara en los montos. Según el documento, en los montos de los créditos persiste una diferencia porcentual de 14,40% a favor de los hombres, y en los montos de colocación la brecha llega al 35% cuando se comparan hombres y mujeres (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Esta información es muy relevante para la presente investigación, porque permite pasar de una afirmación general sobre “dificultades de financiamiento” a una evidencia concreta: las mujeres no solo enfrentan barreras de acceso, sino que también reciben menos recursos en términos comparativos.

Para efectos de la tesis, este dato puede representarse mediante una tabla sencilla:

Tabla 2 *Brechas financieras entre hombres y mujeres en Costa Rica, 2023*

Indicador	Brecha identificada
Diferencia porcentual en montos de crédito a favor de los hombres	14,40%
Brecha en montos de colocación entre hombres y mujeres	35%

Nota. Elaboración propia con base en la información del Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres (2023, p. 5).

Estos datos ayudan a entender por qué el financiamiento debe analizarse como una barrera estructural dentro de los procesos de internacionalización. No se trata únicamente de que una empresaria “quiera” exportar o no. La internacionalización requiere capacidad financiera para asumir riesgos. Y cuando los montos disponibles son menores, la empresa tiene menos margen para invertir, equivocarse, corregir, esperar pagos o sostener una operación internacional que normalmente exige más planificación que una venta local.

Además, la brecha financiera puede afectar varias etapas del proceso exportador. En la etapa inicial, limita la posibilidad de realizar estudios de mercado, recibir asesoría técnica o adaptar el producto a los requisitos del país de destino. En una etapa intermedia, puede dificultar la participación en ferias comerciales, misiones empresariales o procesos de certificación. Y en una etapa más avanzada, puede impedir que la empresa aumente su producción, mejore su logística o atienda pedidos internacionales de mayor volumen. Es decir, la falta de financiamiento no aparece

solo al inicio; puede convertirse en una barrera permanente durante todo el camino de internacionalización.

También debe considerarse que muchas MIPYMES lideradas por mujeres operan con estructuras pequeñas, incluso unipersonales. Esto reduce su capacidad de separar las finanzas personales de las finanzas empresariales, algo que suele ser importante cuando se solicita crédito formal. En esos casos, la empresaria puede tener ingresos, experiencia y capacidad de trabajo, pero no necesariamente cuenta con estados financieros, garantías reales, historial crediticio empresarial o documentación suficiente para cumplir con los requisitos bancarios. Así, la barrera financiera se cruza con otras limitaciones: formalización, educación financiera, tamaño del negocio y acceso a asesoría especializada.

En el contexto costarricense existen esfuerzos institucionales para atender esta situación. Por ejemplo, el Banco de Costa Rica ofrece un programa de apoyo a mujeres empresarias y emprendedoras, cuyo propósito es promover el acceso financiero y social de mujeres que lideran proyectos productivos viables. Además, el Sistema de Banca para el Desarrollo contempla mecanismos como financiamiento, avales, garantías, capital semilla y servicios de desarrollo empresarial, orientados a apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas. Estos instrumentos son importantes porque reconocen que el acceso al crédito no siempre puede resolverse mediante la banca tradicional.

Sin embargo, la existencia de estos programas no elimina automáticamente la brecha. Para que el financiamiento sea realmente útil en procesos de internacionalización, debe estar acompañado de información clara, requisitos accesibles, asesoría técnica, educación financiera y seguimiento. De lo contrario, puede ocurrir que los instrumentos existan, pero no lleguen a las empresarias que más los necesitan, o que lleguen en condiciones poco ajustadas al tipo de empresa, al sector productivo o a la etapa de madurez del negocio.

Por lo tanto, la limitación de acceso al financiamiento debe entenderse como una de las barreras más importantes para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. Esta barrera no solo reduce la posibilidad de invertir en mercados externos, sino que también condiciona la capacidad de planificación, innovación, escalamiento y sostenibilidad de las empresas. En consecuencia, fortalecer el acceso a instrumentos financieros diferenciados, acompañados de asesoría y formación, resulta clave para que más empresarias puedan avanzar hacia procesos reales de inserción internacional.

4.1.2 Falta de información sobre mercados internacionales

La falta de información sobre mercados internacionales constituye otra barrera importante para las MIPYMES lideradas por mujeres que buscan internacionalizarse. En comercio exterior, la información no es un elemento secundario. Es una herramienta básica para decidir si una empresa está realmente preparada para vender fuera del país, hacia qué mercado puede dirigirse, qué ajustes debe realizar y qué riesgos debe prever antes de iniciar el proceso.

Cuando una empresa desea ingresar a un mercado extranjero, necesita conocer aspectos muy concretos: demanda del producto, comportamiento de los consumidores, precios de referencia, requisitos técnicos, normas sanitarias o fitosanitarias, barreras arancelarias, canales de distribución, formas de pago, condiciones logísticas, competencia existente y posibles socios comerciales. Sin esa información, la internacionalización se vuelve mucho más incierta. La empresaria puede tener un producto con potencial, pero no necesariamente saber en qué país tendría mejor aceptación, qué certificaciones necesita, cómo adaptar el empaque o qué documentos debe presentar para exportar.

La OCDE identifica esta barrera de manera directa. En el *Estudio sobre comercio y género en América Latina*, el organismo señala que las mujeres empresarias tienden a mencionar con mayor frecuencia la “falta de comprensión de los mercados extranjeros” y la “falta de acceso a Internet” como desafíos dentro del comercio internacional (OCDE, 2025, p. 9). Esta cita permite observar que la barrera informativa no se reduce a desconocer un dato puntual, sino que se relaciona con la dificultad de comprender mercados que funcionan con reglas, consumidores y dinámicas distintas a las del mercado nacional.

Más adelante, la misma OCDE señala que las mujeres empresarias también mencionan “dificultades para encontrar socios comerciales en el exterior” y que estos retos pueden reflejar una brecha de género en el acceso a la información (OCDE, 2025, p. 42). Este punto es muy importante para la presente investigación, porque muestra que la información y las redes están conectadas. No basta con buscar datos en internet. En muchos casos, la información útil circula a través de contactos, cámaras empresariales, agencias de promoción, mentorías, ferias comerciales, ruedas de negocio y relaciones previas con clientes o proveedores. Cuando una empresaria no tiene acceso a esos espacios, también tiene menos posibilidades de acceder a información práctica y confiable.

En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, esta barrera puede ser todavía más fuerte por el tamaño de las empresas. Muchas operan con poco personal, estructuras administrativas reducidas y recursos limitados para contratar estudios de mercado, asesorías especializadas o acompañamiento técnico. A diferencia de una empresa grande, que puede contar con departamentos de comercio exterior, inteligencia comercial, mercadeo o asuntos legales, una micro o pequeña empresa suele concentrar muchas funciones en una sola persona. En ese escenario, investigar un mercado internacional no es una tarea sencilla. Requiere tiempo, criterio técnico y capacidad para interpretar información que muchas veces está dispersa o escrita en un lenguaje poco accesible.

Además, la información necesaria para internacionalizarse no es solo comercial. También es normativa. La empresaria debe saber si su producto requiere permisos, registros, etiquetado especial, certificaciones, cumplimiento de estándares ambientales, requisitos de origen o condiciones específicas de embalaje. Esta dimensión suele generar inseguridad, porque un error en la documentación, en el etiquetado o en el cumplimiento de una norma puede causar atrasos, costos adicionales o incluso la pérdida de una oportunidad comercial. Por eso, la falta de información también aumenta la percepción de riesgo.

El estudio del BID sobre experiencias de mujeres exportadoras en América Latina y el Caribe muestra algo similar desde una mirada cualitativa. En las entrevistas analizadas, las empresarias destacan que “exportar exige preparación, estudio del mercado, conocimiento de los clientes, comprensión de sus gustos y asesoría en trámites legales y aduaneros” (Jozami et al., 2023, p. 12). Esta evidencia es útil porque muestra que la internacionalización no se improvisa. Requiere una lectura previa del mercado y una preparación mínima para evitar que el proceso dependa únicamente de intuiciones o contactos ocasionales.

En el contexto costarricense, este punto se relaciona directamente con el papel de las instituciones de promoción comercial. PROCOMER, por ejemplo, ha desarrollado herramientas, programas y servicios orientados a facilitar el ingreso a nuevos mercados y canales, así como a fortalecer los encadenamientos entre pymes y grandes empresas. En su estrategia 2023-2026, la institución plantea como parte de sus líneas de trabajo la “creación de nuevos exportadores, la promoción de nuevos productos y servicios, y la facilitación del ingreso a nuevos mercados” (PROCOMER, 2023, p. 21). Esto confirma que la información de mercado no es un lujo, sino una condición necesaria para que más empresas puedan insertarse en el comercio internacional.

Sin embargo, la existencia de información institucional no garantiza por sí sola que todas las empresarias logren utilizarla. Aquí aparece una diferencia importante. Una cosa es que la información exista y otra muy distinta es que sea conocida, comprensible, actualizada y aplicable a la realidad de una MIPYME. Si una empresaria no sabe dónde buscar, no cuenta con acompañamiento para interpretar los datos o no tiene tiempo para participar en capacitaciones, la información disponible puede quedarse fuera de su alcance práctico.

También debe considerarse que los mercados internacionales cambian con rapidez. Las preferencias de los consumidores, las exigencias ambientales, los estándares de calidad, los canales digitales y las condiciones logísticas pueden variar en poco tiempo. Por eso, la información debe ser no solo accesible, sino también actualizada. Para una MIPYME liderada por una mujer, trabajar con información desactualizada puede significar elegir mal un mercado, calcular mal costos, fijar precios poco competitivos o no anticipar requisitos que luego encarecen el proceso exportador.

Esta barrera también se relaciona con la confianza. Cuando una empresaria no cuenta con información clara, es más probable que perciba la internacionalización como algo lejano, riesgoso o reservado para empresas grandes. Esa percepción puede frenar decisiones de expansión aun cuando exista potencial real. En cambio, cuando la información llega de forma ordenada, acompañada y aterrizada al tipo de empresa, puede ayudar a reducir el miedo inicial, identificar oportunidades concretas y construir una ruta más realista hacia mercados externos.

Por lo tanto, la falta de información sobre mercados internacionales debe entenderse como una barrera que limita la toma de decisiones aumenta la incertidumbre y reduce las posibilidades de inserción internacional de las MIPYMES lideradas por mujeres. Superarla requiere fortalecer los servicios de inteligencia comercial, asesoría técnica, capacitación práctica y acompañamiento personalizado. No se trata solo de entregar datos, sino de convertir esa información en conocimiento útil para que las empresarias puedan decidir mejor, prepararse con más seguridad y avanzar hacia procesos de internacionalización sostenibles.

4.1.3 Barreras tecnológicas y digitalización

Las brechas tecnológicas representan una barrera cada vez más importante para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. En el contexto actual, participar en mercados internacionales ya no depende únicamente de tener un buen producto, contar con capacidad productiva o conocer los trámites básicos de exportación. También exige manejar

herramientas digitales, vender por medios electrónicos, comunicarse con clientes externos, posicionar la marca en internet, utilizar plataformas de pago, gestionar inventarios, analizar datos de mercado y dar seguimiento a pedidos de manera eficiente.

Por eso, cuando se habla de brecha tecnológica no se hace referencia solamente a tener o no tener conexión a internet. La brecha es más amplia. Incluye el acceso a dispositivos adecuados, la calidad de la conectividad, el conocimiento para usar herramientas digitales, la capacidad para vender en plataformas de comercio electrónico, el manejo de redes sociales con fines comerciales, la seguridad digital, el uso de medios de pago electrónicos y la posibilidad de adaptar el negocio a entornos cada vez más digitalizados.

En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, esta barrera puede aparecer de varias formas. Algunas empresarias tienen acceso básico a herramientas digitales, pero no necesariamente cuentan con conocimientos suficientes para usarlas como parte de una estrategia comercial. Otras utilizan redes sociales para promocionar sus productos, pero no han logrado avanzar hacia modelos más estructurados de venta en línea, tiendas virtuales, plataformas internacionales o sistemas de pago transfronterizo. También puede ocurrir que la empresa tenga presencia digital, pero sin una estrategia clara de posicionamiento, segmentación de clientes o seguimiento comercial.

La CEPAL ha señalado que el comercio electrónico ofrece oportunidades importantes para las pymes y para las empresas lideradas por mujeres que buscan ampliar sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, también advierte que aprovechar esas oportunidades requiere capacidades digitales, conocimiento de plataformas, confianza en los medios de pago, logística adecuada y adaptación a las reglas del comercio electrónico transfronterizo. Esto es clave para la presente investigación, porque muestra que la digitalización puede abrir puertas, sí, pero solo cuando las empresas tienen condiciones mínimas para utilizarla de manera efectiva.

El comercio electrónico transfronterizo puede ser una vía útil para las MIPYMES lideradas por mujeres, especialmente porque reduce algunas barreras tradicionales de entrada. Una empresa pequeña puede mostrar sus productos en plataformas digitales, recibir consultas de clientes externos, realizar campañas en redes sociales y explorar mercados sin tener una oficina física en otro país. Esto puede ser especialmente valioso para empresarias que no cuentan con grandes recursos para participar constantemente en ferias internacionales o misiones comerciales presenciales.

Sin embargo, esa posibilidad no elimina las dificultades. Vender en línea hacia otros países también implica enfrentar retos concretos: seleccionar plataformas confiables, calcular costos de envío, manejar devoluciones, cumplir requisitos de etiquetado, responder en otros idiomas, proteger datos de clientes, definir precios competitivos y garantizar tiempos de entrega. Si la empresa no domina estos aspectos, la venta digital puede convertirse en una fuente de incertidumbre, errores o costos imprevistos.

Además, la digitalización no solo se relaciona con vender por internet. También incide en la gestión interna de la empresa. Una MIPYME que busca internacionalizarse necesita ordenar su información financiera, llevar control de inventarios, registrar clientes, emitir facturas, monitorear costos, responder cotizaciones y dar seguimiento a procesos logísticos. Cuando estos procesos se hacen de manera manual o desordenada, la empresa puede tener dificultades para escalar. Es decir, puede vender a nivel local, pero no necesariamente estar preparada para atender pedidos internacionales con mayor exigencia.

La OCDE también ha señalado que, dentro del comercio y género en América Latina, las mujeres empresarias enfrentan retos relacionados con la falta de acceso a internet y con la comprensión de los mercados extranjeros, lo cual evidencia que la dimensión digital y la dimensión informativa están conectadas. Esto tiene mucho sentido en el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, porque muchas veces la información sobre mercados internacionales se encuentra precisamente en canales digitales: bases de datos, plataformas de inteligencia comercial, páginas de agencias de promoción, seminarios virtuales, ruedas de negocio en línea y herramientas de análisis de tendencias.

Por esa razón, una empresaria con menor acceso a herramientas digitales, o con menor formación para utilizarlas, puede quedar en desventaja incluso antes de iniciar formalmente un proceso de exportación. No porque su producto sea malo; no porque no tenga capacidad; sino porque el entorno de internacionalización se ha vuelto más digital, más rápido y dependiente de información en línea. En ese escenario, la brecha tecnológica termina funcionando como una barrera silenciosa.

También debe considerarse que la digitalización exige tiempo. Aprender a usar una plataforma, diseñar una tienda virtual, crear contenido, responder mensajes, actualizar catálogos, manejar campañas y revisar estadísticas requiere dedicación. Para muchas empresarias que ya cargan con la administración completa del negocio, la producción, las ventas locales y las

responsabilidades familiares, incorporar herramientas digitales puede convertirse en una tarea adicional difícil de sostener. Por eso, la brecha tecnológica se cruza con otras barreras que se analizarán más adelante, como el uso del tiempo, las responsabilidades de cuidado y la falta de redes de apoyo.

En Costa Rica, instituciones como PROCOMER han incorporado dentro de su estrategia líneas orientadas a facilitar el ingreso a nuevos mercados, desarrollar encadenamientos entre pymes y grandes empresas y fortalecer la participación de nuevos exportadores. Estas acciones pueden relacionarse con la transformación digital cuando ofrecen capacitación, asesoría, plataformas de promoción, herramientas de inteligencia comercial o acompañamiento para que las empresas mejoren su preparación exportadora. No obstante, el reto está en lograr que esos apoyos lleguen también a empresarias con menor madurez digital, ubicadas fuera de la Gran Área Metropolitana o con menos experiencia en comercio exterior.

En este sentido, superar la brecha tecnológica no significa únicamente enseñar a usar redes sociales o abrir una página *web*. Implica fortalecer capacidades más completas: comercio electrónico, *marketing* digital, medios de pago, logística, seguridad digital, análisis de mercado, gestión administrativa y uso estratégico de datos. Para una MIPYME liderada por una mujer, estas herramientas pueden marcar una diferencia importante entre una presencia digital básica y una verdadera posibilidad de internacionalización.

Por lo tanto, las brechas tecnológicas deben entenderse como una barrera transversal. Afectan la forma en que las empresarias acceden a información, promocionan sus productos, se comunican con clientes, gestionan operaciones y participan en mercados externos. Si estas brechas no se atienden con capacitación práctica, acompañamiento técnico y herramientas accesibles, la internacionalización digital puede terminar beneficiando principalmente a las empresas que ya cuentan con mejores capacidades previas. En cambio, si se abordan de manera adecuada, la digitalización puede convertirse en una oportunidad concreta para ampliar la participación de las MIPYMES lideradas por mujeres en el comercio internacional.

4.1.4 Redes empresariales y contactos estratégicos

Las redes empresariales constituyen otra barrera importante para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. En comercio exterior, una empresa no se internacionaliza

únicamente porque tenga un producto atractivo o porque exista una oportunidad en otro país. También necesita contactos, referencias, aliados, instituciones de apoyo, clientes potenciales, proveedores confiables, cámaras empresariales, asesoría técnica y espacios donde pueda construir confianza comercial. Dicho de forma sencilla: exportar no es solo vender, también es entrar en una red.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas, las redes cumplen una función muy práctica. Permiten acceder a información que no siempre está disponible de forma pública o sencilla. Por ejemplo, una empresaria puede conocer, por medio de una cámara empresarial o de otra empresa exportadora, cuáles mercados son más accesibles, qué errores evitar, qué requisitos suelen ser más complejos, qué clientes son confiables o qué instituciones pueden acompañar el proceso. Esa información puede ahorrar tiempo, dinero y desgaste. Por eso, las redes no deben entenderse como algo informal o secundario, sino como parte del capital que una empresa necesita para crecer.

En el caso de las empresas lideradas por mujeres, esta dimensión adquiere una relevancia especial. La literatura sobre comercio y género ha señalado que muchas mujeres empresarias enfrentan redes profesionales menos amplias o vinculadas con espacios de decisión económica y comercial. Korinek, Moïsé y Tange (2021) se refieren a esta situación como “*shallower professional networks*” (p. 4), es decir, redes profesionales menos profundas. Esta idea resulta muy útil para el análisis, porque permite entender que la barrera no siempre está en la ausencia total de contactos, sino en el tipo de contactos disponibles. Una empresaria puede tener redes familiares, comunitarias o locales, pero no necesariamente redes conectadas con compradores internacionales, financiamiento, asesoría exportadora o cámaras empresariales.

Esta diferencia pesa mucho en los procesos de internacionalización. Las oportunidades comerciales suelen circular en espacios específicos: ferias, ruedas de negocio, misiones comerciales, asociaciones sectoriales, cámaras binacionales, programas de promoción exportadora, plataformas institucionales y eventos especializados. Cuando una empresaria no participa en esos espacios, o no tiene facilidad para acceder a ellos, se reducen sus posibilidades de conocer compradores, construir reputación, recibir recomendaciones o enterarse de oportunidades concretas.

Además, las redes ayudan a reducir la incertidumbre. Entrar a un mercado extranjero siempre implica riesgos: no conocer bien al comprador, no dominar las reglas del mercado, no

saber cómo negociar precios, no tener certeza sobre pagos, logística o tiempos de entrega. En ese contexto, contar con una red de apoyo puede dar confianza. Una referencia institucional, una mentoría, una recomendación de otra empresaria o el acompañamiento de una agencia de promoción comercial puede hacer que el proceso sea menos solitario y más manejable.

El BID, en su estudio sobre experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas exportadoras de América Latina y el Caribe, destaca precisamente el valor de las redes, el *networking* y los ecosistemas de apoyo. Las autoras señalan que estos ecosistemas “ayudan a superar dificultades de internacionalización, sobre todo cuando la organización opera a pequeña escala” (Jozami et al., 2023, pp. 7-8). Esta afirmación se relaciona directamente con la realidad de muchas MIPYMES lideradas por mujeres, porque cuando una empresa es pequeña, no siempre puede resolver por sí sola todas las exigencias de exportar. Necesita apoyarse en otros actores.

Las redes también tienen una dimensión de aprendizaje. En muchos casos, una empresaria aprende más rápido cuando conversa con otras personas que ya pasaron por el proceso. Por ejemplo, conocer la experiencia de otra mujer que logró exportar puede ayudar a entender qué trámites hacer primero, cómo prepararse para una feria, cómo manejar una negociación internacional o cómo responder ante un rechazo inicial. Este tipo de aprendizaje no siempre aparece en manuales. Muchas veces se transmite en espacios de mentoría, acompañamiento o colaboración empresarial.

Sin embargo, no todas las redes son igualmente útiles para la internacionalización. Para que una red contribuya al proceso exportador, debe conectar a la empresaria con información, mercados, financiamiento, asesoría o posibilidades comerciales reales. Una red muy amplia, pero poco vinculada con comercio exterior, puede ser valiosa en términos de apoyo emocional o comunitario, pero insuficiente para abrir mercados. Por eso, en esta investigación resulta importante distinguir entre redes generales de apoyo y redes estratégicas para la internacionalización.

Las redes generales pueden incluir grupos de emprendedoras, asociaciones locales, contactos familiares o comunidades empresariales de base territorial. Estas redes pueden ser útiles para sostener el negocio, compartir experiencias y fortalecer la confianza. Pero las redes estratégicas son aquellas que conectan directamente con oportunidades de crecimiento internacional: compradores externos, agencias de promoción, cámaras de comercio, programas de

exportación, plataformas digitales, instituciones financieras, centros de formación, asesores técnicos y empresas con experiencia exportadora.

En Costa Rica, las instituciones vinculadas con comercio exterior y fortalecimiento empresarial cumplen un papel importante en la creación de estas redes. PROCOMER, por ejemplo, no solo brinda información comercial, sino que también puede facilitar espacios de conexión con mercados, compradores, ferias y programas de preparación exportadora. Del mismo modo, instituciones como MEIC, INAMU, el Sistema de Banca para el Desarrollo, cámaras empresariales y organizaciones de mujeres empresarias pueden contribuir a crear rutas de acompañamiento más accesibles para las MIPYMES lideradas por mujeres.

El problema aparece cuando estas redes existen, pero no todas las empresarias logran acceder a ellas. Puede haber varias razones. Algunas empresarias no conocen los programas disponibles. Otras no tienen tiempo para participar en actividades presenciales. Algunas están ubicadas fuera de la Gran Área Metropolitana y enfrentan mayores costos de traslado. Otras sienten que esos espacios no están pensados para empresas pequeñas o para negocios en etapas iniciales. También puede ocurrir que las actividades se desarrollen en horarios poco compatibles con responsabilidades familiares o de cuidado.

Aquí se observa nuevamente que las barreras no actúan de manera aislada. La falta de redes se relaciona con la falta de información, la falta de tiempo, las brechas digitales y las limitaciones de financiamiento. Una empresaria que no tiene acceso a redes estratégicas probablemente tendrá menos información sobre mercados, menos posibilidades de conseguir apoyo técnico, menos oportunidades de presentar sus productos y menos referencias para negociar con clientes externos. Es una cadena. Y por eso esta barrera puede tener efectos acumulativos.

También debe considerarse la dimensión de confianza. En muchos mercados internacionales, la confianza se construye mediante referencias, historial, certificaciones, presencia en espacios comerciales y recomendaciones de terceros. Para una MIPYME liderada por una mujer que está iniciando su proceso de internacionalización, entrar sin respaldo a una negociación puede ser difícil. En cambio, hacerlo mediante una red institucional o empresarial puede aumentar su legitimidad frente a compradores externos.

Por esta razón, fortalecer redes empresariales para mujeres no significa únicamente crear grupos de apoyo o espacios de encuentro. Significa diseñar mecanismos que conecten a las empresarias con oportunidades concretas de internacionalización. Esto puede incluir mentorías

con mujeres exportadoras, ruedas de negocio especializadas, consorcios de exportación, alianzas entre empresas pequeñas y empresas grandes, participación en ferias internacionales, formación en negociación comercial y acceso a plataformas de promoción internacional.

En síntesis, la falta de redes empresariales y contactos estratégicos limita la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres porque reduce su acceso a información, confianza, acompañamiento y oportunidades comerciales. Superar esta barrera requiere fortalecer ecosistemas de apoyo más cercanos, accesibles y orientados a resultados. Las empresarias no necesitan únicamente más contactos; necesitan redes útiles, conectadas con mercados y capaces de acompañarlas en las distintas etapas del proceso exportador.

4.1.5 Responsabilidades de cuidado y uso del tiempo

Las responsabilidades de cuidado y la distribución desigual del tiempo constituyen otra barrera importante para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. Esta barrera muchas veces no aparece de forma tan visible como el financiamiento, la falta de información o los trámites institucionales, pero tiene un peso muy real en la vida empresarial. Para muchas mujeres, dirigir una empresa no ocurre en un espacio separado de la vida familiar. Al contrario, suele combinarse con tareas domésticas, cuidado de personas menores de edad, atención de personas adultas mayores, acompañamiento familiar y responsabilidades no remuneradas que consumen tiempo, energía y capacidad de planificación.

Por eso, en esta investigación el cuidado no se entiende como un asunto privado sin relación con el comercio exterior, todo lo contrario. La forma en que se distribuyen las responsabilidades de cuidado dentro de los hogares puede afectar directamente la posibilidad de que una empresaria participe en procesos de internacionalización. Exportar exige disponibilidad para asistir a capacitaciones, reuniones, ruedas de negocio, ferias, misiones comerciales, sesiones de asesoría, negociaciones con clientes externos y seguimiento de trámites. También requiere tiempo para aprender, investigar, planificar, responder correos, preparar cotizaciones, revisar normas y adaptar productos. Cuando ese tiempo está fragmentado o sobrecargado por tareas de cuidado, el proceso se vuelve mucho más difícil.

En Costa Rica, los datos muestran que esta carga no se distribuye de manera equilibrada. La Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2022 del INEC señala que, en el trabajo doméstico no

remunerado, “las mujeres trabajan 2 veces más que los hombres en estas labores” (INEC, 2023, p. 55). Este dato permite dimensionar que la desigualdad en el uso del tiempo no es una percepción aislada, sino una realidad medible. Y esa realidad tiene consecuencias concretas para la autonomía económica de las mujeres y para sus posibilidades de crecimiento empresarial.

La OCDE también confirma esta diferencia. En su informe sobre igualdad de género en Costa Rica, indica que “las mujeres dedican 40 horas semanales al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, mientras que los hombres dedican 17 horas. Es decir, las mujeres dedican 23 horas más por semana a estas tareas” (OCDE, 2024, p. 32). Esta diferencia es muy significativa. Veintitrés horas semanales equivalen casi a una jornada parcial de trabajo. Para una empresaria que lidera una micro o pequeña empresa, ese tiempo puede representar la diferencia entre poder capacitarse o no, preparar una propuesta comercial o no, asistir a una reunión institucional o dejarla pasar.

La carga de cuidado se observa con más claridad cuando se analizan tareas específicas. Según la ENUT 2022, en el cuidado de personas totalmente dependientes de 12 años y más, las mujeres registran un tiempo efectivo de 13:32 horas semanales, frente a 6:25 horas semanales en el caso de los hombres. En el cuidado de personas menores de 12 años, las mujeres dedican 11:56 horas semanales, mientras que los hombres dedican alrededor de 7:19 horas (INEC, 2023, p. 56). Estos datos muestran que la desigualdad no se limita a una categoría general de trabajo doméstico, sino que también se expresa en actividades de cuidado directo, que suelen ser difíciles de posponer, delegar o reorganizar.

Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esta situación tiene varias implicaciones. La primera es la disponibilidad de tiempo para gestionar el negocio. Muchas microempresas funcionan con estructuras muy pequeñas, incluso unipersonales. En esos casos, la empresaria suele encargarse de casi todo: producción, ventas, compras, atención al cliente, administración, cobros, redes sociales, empaque, entregas y trámites. Si además asume una parte importante del trabajo doméstico y de cuidado, su margen para pensar en internacionalización se reduce. No porque no tenga capacidad, sino porque el día no alcanza.

La segunda implicación tiene que ver con la participación en espacios de apoyo empresarial. Muchos programas de capacitación, ferias, mentorías o reuniones institucionales se desarrollan en horarios que pueden coincidir con responsabilidades familiares. A veces son actividades presenciales, ubicadas en la Gran Área Metropolitana, o requieren varias horas

continuas de participación. Para una empresaria que cuida niñas, niños, personas mayores o familiares dependientes, asistir puede implicar reorganizar toda su rutina. Incluso cuando la actividad es gratuita, puede tener costos invisibles: transporte, tiempo de traslado, pago de cuido, pérdida de ventas del día o interrupción de la producción.

La tercera implicación se relaciona con la internacionalización propiamente dicha. Vender fuera del país puede exigir horarios más flexibles, por diferencias de zona horaria, reuniones virtuales con clientes externos, respuestas rápidas, preparación de documentación, seguimiento logístico y, en algunos casos, viajes. Estas exigencias pueden ser más difíciles de cumplir cuando la empresaria tiene una carga de cuidado alta y poca red de apoyo. En ese sentido, el cuidado no solo limita el tiempo disponible, también puede limitar la capacidad de reacción ante oportunidades comerciales.

Además, esta barrera se cruza con otras ya mencionadas. Por ejemplo, una empresaria con poco tiempo tendrá más dificultad para buscar información sobre mercados internacionales, participar en redes empresariales, capacitarse en herramientas digitales o preparar solicitudes de financiamiento. Es decir, la carga de cuidado puede reforzar otras barreras. No actúa sola. Se mezcla con la falta de financiamiento, la brecha tecnológica, la debilidad de redes y las barreras institucionales.

También debe considerarse que el cuidado afecta la forma en que muchas mujeres toman decisiones empresariales. Una empresaria puede decidir no viajar a una feria internacional, no aceptar un pedido grande o no participar en una capacitación extensa, no porque no le interese crecer, sino porque la decisión entra en conflicto con responsabilidades familiares. Esto es importante porque evita interpretar la menor participación de las mujeres en ciertos espacios comerciales como falta de ambición o falta de preparación. Muchas veces el problema está en las condiciones bajo las cuales deben sostener simultáneamente la vida empresarial y la vida familiar.

Desde una perspectiva de género, esta barrera también muestra que la internacionalización no es un proceso neutral. Aunque los programas de apoyo estén abiertos para todas las empresas, no todas las personas tienen la misma disponibilidad real para aprovecharlos. Una capacitación puede estar disponible, pero si no considera horarios, modalidad virtual, servicios de cuido, acompañamiento flexible o seguimiento personalizado, puede terminar beneficiando más a quienes ya tienen mejores condiciones de tiempo y apoyo familiar.

Por eso, las políticas y programas de internacionalización dirigidos a MIPYMES lideradas por mujeres deberían tomar en cuenta esta realidad. No basta con ofrecer asesoría técnica o información comercial. También se requiere pensar en formatos accesibles: capacitaciones virtuales o híbridas, horarios flexibles, grabaciones disponibles, acompañamiento por etapas, procesos menos concentrados en jornadas largas, mentorías adaptadas a la disponibilidad de las empresarias y actividades descentralizadas para quienes están fuera de la GAM.

En este punto, el cuidado debe entenderse como una condición estructural que incide en la autonomía económica. El propio informe de la OCDE sobre Costa Rica plantea que hombres y mujeres no comparten por igual el trabajo remunerado y no remunerado, y que esta desigualdad tiene consecuencias negativas para los resultados económicos de las mujeres (OCDE, 2024, p. 9). Esta observación se conecta directamente con el tema de la tesis: si la distribución del cuidado limita la participación económica de las mujeres, también puede limitar sus posibilidades de liderar empresas más sólidas, competitivas e internacionalizadas.

Como se puede ver, las responsabilidades de cuidado y el uso desigual del tiempo constituyen una barrera real para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. Esta barrera reduce la disponibilidad para formarse, crear redes, investigar mercados, atender oportunidades comerciales y sostener procesos de expansión. Por eso, cualquier estrategia de apoyo a la internacionalización femenina debe reconocer que el tiempo también es un recurso empresarial. Y cuando ese recurso está desigualmente distribuido, la posibilidad de competir en mercados internacionales también se ve afectada.

4.1.6 Barreras institucionales, normativas y burocráticas

Las barreras institucionales, normativas y burocráticas también inciden en los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. Aunque muchas veces se habla de la exportación como si fuera solo una decisión comercial, en la práctica exportar exige pasar por una serie de requisitos, trámites, registros, permisos, certificaciones y procedimientos que pueden resultar complejos, especialmente para empresas pequeñas o con poca experiencia en comercio exterior.

En el caso de una MIPYME, esta complejidad pesa mucho. Una empresa grande suele contar con departamentos legales, personal especializado en aduanas, agentes logísticos, asesores

tributarios o equipos de comercio exterior. En cambio, una micro o pequeña empresa normalmente tiene estructuras más reducidas. Muchas veces la misma empresaria que produce, vende, administra y atiende clientes es también quien debe entender los requisitos para exportar, llenar formularios, buscar permisos, revisar normas técnicas y coordinar con instituciones. Esa acumulación de funciones convierte la burocracia en una barrera real.

Las barreras institucionales pueden aparecer desde etapas muy tempranas. Antes de pensar en vender fuera del país, una empresa necesita cierto nivel de formalización. Debe contar con registros, permisos de funcionamiento, obligaciones tributarias al día, inscripción ante instituciones correspondientes y, según el sector, autorizaciones sanitarias, fitosanitarias, ambientales o de etiquetado. Estos requisitos son importantes, claro. No se trata de eliminarlos sin criterio. Cumplen funciones de control, calidad, seguridad y trazabilidad. El problema aparece cuando los procedimientos son poco claros, dispersos, costosos o difíciles de completar para una empresa pequeña.

En el contexto costarricense, este tema no es menor. La OCDE ha señalado que la evaluación de regulaciones existentes en Costa Rica se orienta, entre otros aspectos, a reducir cargas administrativas para personas y empresas. También indica que las instituciones del Poder Ejecutivo elaboran planes anuales de mejora regulatoria con procedimientos que serán simplificados durante el año (OCDE, 2025). Esto muestra que el propio país reconoce la necesidad de simplificar procesos y reducir cargas administrativas, lo cual confirma que la burocracia no es una percepción aislada de las empresarias, sino un reto institucional más amplio.

En comercio exterior, estas barreras pueden observarse en varias dimensiones. Una primera dimensión es la normativa. Las empresas deben conocer reglas de origen, requisitos aduaneros, normas de etiquetado, estándares técnicos, permisos sanitarios, requisitos de empaque, condiciones de transporte y regulaciones del país de destino. Para una empresaria que apenas empieza a explorar mercados internacionales, este conjunto de normas puede resultar intimidante. No basta con tener un producto de buena calidad. Hay que demostrar que cumple con los requisitos exigidos por el mercado al que se desea ingresar.

Una segunda dimensión tiene que ver con la dispersión institucional. En algunos casos, la empresaria debe acudir a distintas instituciones para completar un proceso: municipalidad, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Comercio Exterior, PROCOMER, entidades financieras, certificadoras,

agencias aduanales u otras instancias, dependiendo del producto o servicio. Cuando la información está fragmentada, el proceso se vuelve más lento y confuso. La empresaria puede no saber cuál trámite hacer primero, qué documento necesita, cuánto tarda cada paso o qué institución tiene la competencia final.

Una tercera dimensión se relaciona con los costos de cumplimiento. Aunque algunos trámites no parezcan elevados si se analizan de forma aislada, para una MIPYME pueden acumularse rápidamente. El pago de registros, asesorías, traducciones, certificaciones, transporte, pruebas de laboratorio, servicios legales o acompañamiento técnico puede representar una carga considerable. Esto se vuelve más delicado cuando la empresa todavía no tiene ventas internacionales aseguradas. Es decir, debe invertir para prepararse, pero no siempre sabe si logrará recuperar esa inversión.

La cuarta dimensión es el tiempo. La burocracia no solo cuesta dinero, también consume horas de trabajo. Buscar información, llenar formularios, corregir documentos, esperar respuestas, trasladarse a oficinas, participar en capacitaciones o dar seguimiento a trámites puede ocupar tiempo que la empresaria necesita para operar su negocio. En empresas pequeñas, donde no hay personal dedicado exclusivamente a estos procesos, el tiempo administrativo compite directamente con la producción, las ventas y la atención de clientes.

A esto se suma la dificultad de interpretar el lenguaje técnico. Muchos procedimientos institucionales están redactados con términos legales, comerciales o administrativos que no siempre son fáciles de entender para una persona que no tiene formación especializada en comercio exterior. Esto no significa que las empresarias no tengan capacidad. Significa que el sistema muchas veces está diseñado desde una lógica técnica que no siempre conversa con la realidad de una micro o pequeña empresa. Cuando la información no se presenta de manera clara y práctica, la empresaria puede desistir o depender de terceros para avanzar.

Costa Rica ha realizado esfuerzos para reducir parte de estas barreras. PROCOMER, por ejemplo, destaca la existencia de plataformas digitales como la Ventanilla Única de Comercio Exterior y la Ventanilla Única de Inversión, orientadas a simplificar trámites de comercio exterior e inversión extranjera directa. Estas herramientas son relevantes porque buscan agilizar procesos y concentrar gestiones en espacios más accesibles para las empresas. Además, la Estrategia PROCOMER 2023-2026 incorpora entre sus prioridades la “facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales, así como la agilización del comercio, elementos que se relacionan

directamente con la reducción de obstáculos administrativos para las empresas exportadoras o con potencial exportador” (PROCOMER, 2023, p. 21).

Sin embargo, la existencia de plataformas digitales o herramientas de simplificación no elimina todos los problemas. Para que estas herramientas funcionen realmente para las MIPYMES lideradas por mujeres, deben ser conocidas, fáciles de usar y acompañadas de orientación práctica. Una plataforma puede estar disponible, pero si la empresaria no sabe cómo utilizarla, si no comprende los requisitos o si no tiene tiempo para completar el proceso, la barrera sigue ahí. En otras palabras, digitalizar un trámite no siempre significa hacerlo más accesible.

Además, las barreras institucionales pueden tener un efecto diferenciado sobre las mujeres empresarias. Esto ocurre porque muchas de ellas lideran negocios más pequeños, con menor personal administrativo, menor capital de trabajo y menos redes técnicas de apoyo. Entonces, un trámite que para una empresa grande puede ser una gestión rutinaria, para una microempresa liderada por una mujer puede convertirse en un obstáculo que retrasa o frena el proceso de internacionalización. La barrera no está solo en la norma, sino en la capacidad real de cumplirla sin acompañamiento suficiente.

También debe considerarse la relación entre burocracia y confianza. Cuando los procesos institucionales son lentos, confusos o poco acompañados, pueden generar la idea de que exportar es demasiado difícil o que solo está al alcance de empresas grandes. Esa percepción afecta la disposición de las empresarias a intentar ingresar a mercados internacionales. Por el contrario, cuando las instituciones brindan orientación clara, rutas paso a paso, acompañamiento cercano y respuestas oportunas, la internacionalización se vuelve más comprensible y menos lejana.

Las barreras normativas también pueden ser más fuertes en ciertos sectores. Por ejemplo, las empresas de alimentos, cosméticos, productos agrícolas, dispositivos médicos, textiles o productos naturales pueden enfrentar requisitos específicos de registro, etiquetado, inocuidad, certificación o trazabilidad. Muchas MIPYMES lideradas por mujeres se ubican precisamente en sectores como alimentos, servicios, productos artesanales, bienestar, diseño, turismo o comercio minorista. Algunos de estos sectores tienen potencial de internacionalización, pero también requieren cumplir normas técnicas que pueden elevar los costos de entrada.

Por esta razón, los mecanismos de apoyo institucional deben ir más allá de informar que existen requisitos. Deben ayudar a traducir esos requisitos en pasos concretos. Por ejemplo: qué debe hacer primero la empresa, qué documentos necesita, cuánto cuesta cada trámite, qué

institución lo resuelve, cuánto tiempo tarda, qué errores son comunes y qué alternativas existen si la empresa aún no está lista para exportar. Este tipo de acompañamiento puede marcar una gran diferencia para una MIPYME.

En síntesis, las barreras institucionales, normativas y burocráticas limitan la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres porque aumentan los costos, el tiempo, la incertidumbre y la complejidad del proceso exportador. Estas barreras no deben entenderse como simples molestias administrativas. En una empresa pequeña, pueden definir si la internacionalización avanza o se detiene. Por eso, la simplificación de trámites, la claridad normativa, la articulación institucional y el acompañamiento técnico son condiciones necesarias para que más empresarias puedan participar de forma realista en los mercados internacionales.

4.1.7 Mecanismos de apoyo para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres

Los mecanismos de apoyo para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres son fundamentales porque permiten reducir algunas de las barreras explicadas en los apartados anteriores. No se trata únicamente de “ayudas” o beneficios aislados. En realidad, estos mecanismos funcionan como herramientas que pueden facilitar el acceso a información, financiamiento, capacitación, redes, acompañamiento técnico y oportunidades comerciales.

En el caso de las empresas lideradas por mujeres, estos apoyos adquieren una importancia particular. Como se ha señalado, muchas empresarias enfrentan limitaciones relacionadas con el tamaño de sus negocios, la disponibilidad de tiempo, el acceso a crédito, la falta de redes estratégicas y las brechas digitales. Por eso, los programas de apoyo no deberían pensarse como una oferta general y uniforme, igual para todas las empresas, sino como instrumentos capaces de reconocer las condiciones reales desde las cuales muchas mujeres intentan emprender, consolidarse e internacionalizarse.

Un primer mecanismo de apoyo es la capacitación empresarial y exportadora. Este tipo de apoyo permite que las empresarias fortalezcan conocimientos básicos y especializados sobre comercio exterior, gestión empresarial, finanzas, logística, *marketing*, negociación, innovación y cumplimiento de requisitos internacionales. Para una MIPYME, la capacitación puede marcar una diferencia importante, porque muchas veces la empresaria no cuenta con un equipo técnico que le

explique cómo iniciar un proceso exportador. En Costa Rica, PROCOMER mantiene una agenda de capacitaciones orientada a brindar herramientas para internacionalizar productos o servicios, tanto a empresas exportadoras como a suplidoras locales que desean iniciar procesos de expansión global.

Ahora bien, la capacitación por sí sola no siempre es suficiente. Muchas empresarias necesitan también asistencia técnica, es decir, acompañamiento más personalizado para aplicar lo aprendido a su propio negocio. No es lo mismo recibir una charla general sobre exportación que sentarse a revisar si el producto cumple requisitos, qué mercado podría ser más conveniente, qué ajustes requiere el empaque o qué costos debe calcular antes de aceptar un pedido internacional. Por eso, la asistencia técnica debe ser práctica, cercana y adaptada al nivel de madurez de la empresa.

Un segundo mecanismo de apoyo es el financiamiento adaptado a las necesidades de las MIPYMES lideradas por mujeres. Como se explicó anteriormente, la internacionalización requiere inversión. Una empresa necesita recursos para mejorar procesos, adaptar productos, contratar asesoría, participar en ferias, obtener certificaciones, invertir en tecnología o aumentar su capacidad productiva. En Costa Rica, el Sistema de Banca para el Desarrollo contempla instrumentos como capital semilla, que puede funcionar como capital reembolsable o no reembolsable en condiciones flexibles para ideas de negocio y emprendimientos con potencial de crecimiento, especialmente cuando todavía no están consolidados o bancarizados.

Este punto es importante porque muchas MIPYMES lideradas por mujeres no siempre califican fácilmente para crédito bancario tradicional. Algunas no tienen suficientes garantías, otras están en etapas tempranas, otras mezclan finanzas personales y empresariales, y otras no cuentan con historial crediticio formal. Por eso, los mecanismos financieros deben ir acompañados de educación financiera, asesoría para preparar solicitudes, apoyo en formalización y seguimiento durante el uso de los recursos. De lo contrario, el financiamiento puede existir en el papel, pero seguir siendo difícil de aprovechar.

Un tercer mecanismo relevante son los programas específicos para mujeres empresarias. Estos programas tienen valor porque reconocen que las barreras de género no siempre se resuelven con medidas generales. Un ejemplo reciente es el Programa IMPULSA de PROCOMER e INA, dirigido a mujeres empresarias, que busca fortalecer capacidades en áreas como negocios, comunicación estratégica, innovación, sostenibilidad, finanzas, gestión de proyectos y

negociación. Además, el programa procura mejorar la preparación de las empresas participantes para mercados internacionales o encadenamientos productivos.

Este tipo de programas resulta valioso porque combina varios elementos a la vez: formación, acompañamiento, redes y preparación para la inserción comercial. Además, según información oficial de PROCOMER, la iniciativa IMPULSA 2025 beneficiaría a 40 Pymes lideradas por mujeres mediante becas, formación especializada y espacios de *networking*, con un aporte del INA correspondiente al 90% del costo del programa. Esto muestra que el apoyo diferenciado no tiene que limitarse a una charla o taller, sino que puede convertirse en una ruta más estructurada de fortalecimiento empresarial.

También existen fondos orientados a promover la autonomía económica de las mujeres. El INAMU, por medio de FOMUJERES, plantea el apoyo al desarrollo empresarial como parte del impulso de proyectos de negocio de mujeres. Este tipo de instrumentos puede ser especialmente importante para empresarias que se encuentran en etapas iniciales o que necesitan fortalecer su base productiva antes de pensar en una internacionalización más formal. La internacionalización no empieza el día que se exporta. Muchas veces empieza antes, cuando la empresa logra ordenarse, formalizarse, mejorar su producto y construir capacidades mínimas.

Un cuarto mecanismo de apoyo corresponde a las redes, mentorías y espacios de contacto comercial. Como ya se explicó, las redes empresariales son claves para acceder a información, compradores, recomendaciones y confianza. Por eso, los programas de apoyo deberían incluir espacios donde las empresarias puedan conectarse con otras mujeres exportadoras, instituciones, cámaras empresariales, compradores potenciales y empresas con experiencia internacional. Las mentorías también pueden ser muy útiles, porque permiten aprender desde experiencias concretas y no solo desde teoría general.

En esta línea, la OCDE ha señalado que las agencias de promoción comercial y las redes profesionales pueden ayudar a cubrir la falta de información que enfrentan muchas mujeres directivas de empresas sobre procedimientos de exportación y mercados extranjeros. También indica que organismos como PROCOMER pueden funcionar como fuentes importantes de información para empresas dirigidas por mujeres, especialmente cuando estas tienen menos acceso a redes informales y menos recursos para recopilar información sobre nuevos mercados.

Un quinto mecanismo son las ferias comerciales, ruedas de negocio y misiones empresariales. Estos espacios permiten que las empresarias presenten sus productos, conozcan

compradores, validen la aceptación de su oferta y aprendan cómo se mueve su sector en otros mercados. Sin embargo, para que estos espacios sean realmente inclusivos, deben considerar los costos de participación, la preparación previa, los horarios, la ubicación y el acompañamiento posterior. No basta con llevar a una empresaria a una feria. También hay que prepararla antes y acompañarla después, porque muchas oportunidades comerciales se pierden cuando no hay seguimiento.

Un sexto mecanismo se relaciona con las plataformas digitales y el comercio electrónico transfronterizo. En los últimos años, el comercio electrónico se ha convertido en una vía importante para que las MIPYMES puedan explorar mercados externos sin necesidad de contar con presencia física en otros países. La CEPAL señala que el comercio electrónico ofrece oportunidades para pymes y empresas lideradas por mujeres que buscan ampliar sus mercados más allá de las fronteras nacionales, aunque también requiere capacidades digitales, manejo de plataformas, logística, pagos y conocimiento de los mercados de destino.

Por eso, los apoyos digitales no deberían limitarse a enseñar el uso básico de redes sociales. Deben incluir formación en tiendas virtuales, *Marketplace*, medios de pago, seguridad digital, atención al cliente internacional, logística transfronteriza, análisis de datos, posicionamiento de productos y cumplimiento de requisitos para vender fuera del país. Para muchas empresarias, la digitalización puede ser una puerta de entrada a la internacionalización, pero solo si viene acompañada de herramientas prácticas.

Un séptimo mecanismo es la articulación institucional. En Costa Rica existen varias instituciones relacionadas con MIPYMES, comercio exterior, empresariedad femenina, financiamiento y capacitación: PROCOMER, COMEX, MEIC, INAMU, INA, Sistema de Banca para el Desarrollo, cámaras empresariales, municipalidades y organizaciones de apoyo al emprendimiento. El problema no es solo si existen instituciones, sino si trabajan de manera conectada y si las empresarias logran entender la ruta de apoyo disponible.

Cuando la oferta institucional está dispersa, las empresarias pueden perderse entre programas, requisitos, formularios y contactos. Por eso, una ruta de apoyo efectiva debería ordenar los servicios disponibles según la etapa de la empresa: emprendimiento inicial, formalización, fortalecimiento empresarial, preparación exportadora, búsqueda de mercados, financiamiento, certificaciones, promoción comercial y seguimiento. Esa claridad puede evitar que la empresaria tenga que descubrir sola qué institución le corresponde en cada momento.

Finalmente, los mecanismos de apoyo deben tener un enfoque inclusivo. Esto significa considerar no solo el género, sino también otras condiciones que pueden afectar el acceso a oportunidades: ubicación territorial, edad, nivel educativo, condición socioeconómica, pertenencia étnica, sector productivo, nivel de digitalización y grado de formalización. Una empresaria ubicada fuera de la Gran Área Metropolitana no enfrenta exactamente las mismas condiciones que una empresaria ubicada en San José con mayor cercanía a instituciones, ferias, cámaras y servicios. Por eso, los apoyos deben ser flexibles y descentralizados.

En resumen, los mecanismos de apoyo para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres deben entenderse como un conjunto articulado de herramientas: capacitación, asistencia técnica, financiamiento, mentoría, redes, ferias comerciales, plataformas digitales, información de mercados y acompañamiento institucional. Su importancia está en que pueden convertir la internacionalización en una posibilidad más realista. No eliminan todas las barreras, claro. Pero sí pueden reducir la distancia entre el potencial de una empresa liderada por una mujer y su capacidad efectiva para participar en mercados internacionales.

4.2 Objetivo 2: Describir las percepciones y experiencias de actores clave sobre los factores que han incidido en los procesos de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica.

A modo de introducción el segundo objetivo específico de la investigación se orienta a describir las percepciones y experiencias de actores clave sobre los factores que han incidido en los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. A diferencia del objetivo anterior, que se concentra principalmente en identificar barreras y mecanismos de apoyo a partir de la revisión documental, este apartado busca acercarse a la forma en que esos factores son vividos, interpretados y valorados por las personas vinculadas directamente con el tema.

Esta diferencia es importante. Las barreras pueden aparecer en informes, estadísticas o documentos institucionales, pero también tienen una dimensión práctica. Se sienten en el día a día de las empresarias. Se manifiestan cuando una mujer intenta acceder a financiamiento, cuando busca información sobre un mercado externo, cuando debe cumplir requisitos institucionales, cuando participa en una capacitación o cuando trata de equilibrar las exigencias de su negocio con

responsabilidades familiares y de cuidado. Por eso, las percepciones de las actoras clave permiten comprender mejor cómo operan esas barreras en la realidad concreta.

En este apartado se entiende por actores clave a dos grupos principales. En primer lugar, las empresarias que lideran MIPYMES con experiencia, interés o acercamiento a procesos de internacionalización. En segundo lugar, representantes institucionales vinculadas con comercio exterior, fortalecimiento empresarial, financiamiento, capacitación, apoyo a MIPYMES o promoción de la autonomía económica de las mujeres. Ambos grupos permiten mirar el fenómeno desde ángulos distintos, pero complementarios.

Las empresarias pueden aportar información sobre sus trayectorias, obstáculos, aprendizajes, necesidades y estrategias. Sus testimonios permiten entender qué significa, en la práctica, intentar internacionalizar una empresa pequeña liderada por una mujer. También permiten identificar qué apoyos han sido realmente útiles, cuáles no han llegado con suficiente claridad y qué vacíos persisten en el ecosistema de acompañamiento.

Por su parte, las representantes institucionales pueden aportar una mirada más amplia sobre programas disponibles, políticas públicas, instrumentos de apoyo, desafíos de articulación y limitaciones del sistema. Su visión resulta necesaria porque la internacionalización de las MIPYMES no depende únicamente de la voluntad empresarial, sino también del entorno institucional que facilita o dificulta el acceso a recursos, información, redes y oportunidades comerciales.

Desde esta lógica, el análisis de percepciones y experiencias permite ir más allá de una descripción general del problema. Ayuda a observar cómo se relacionan las barreras entre sí, cuáles pesan más según la etapa de la empresa y qué elementos pueden facilitar procesos de internacionalización más realistas. Por ejemplo, una empresaria puede señalar que el financiamiento es importante, pero que antes necesita información clara para saber si su producto tiene potencial exportador. Otra puede indicar que las capacitaciones existen, pero que no siempre se ajustan a su horario o a su nivel de preparación. Una representante institucional puede reconocer que hay programas disponibles, pero también advertir que muchas empresas no los conocen o no cumplen los requisitos para acceder a ellos.

Este tipo de información es valiosa porque permite comprender la distancia que a veces existe entre la oferta institucional y la experiencia empresarial. En el papel pueden existir programas, fondos, capacitaciones o plataformas de apoyo. Sin embargo, desde la experiencia de

las empresarias, esos instrumentos pueden resultar poco visibles, difíciles de aprovechar, muy generales o insuficientemente adaptados a sus condiciones reales. Esa tensión entre disponibilidad formal y acceso efectivo es uno de los aspectos que este objetivo permite analizar.

Además, las percepciones de los actores clave ayudan a identificar factores que no siempre aparecen con fuerza en los documentos. Por ejemplo, la confianza para negociar, el miedo a equivocarse en un proceso exportador, la sensación de que ciertos espacios empresariales son poco accesibles, la falta de referentes femeninos exportadores o la dificultad de sostener una empresa cuando se trabaja prácticamente sola. Estos elementos no siempre se expresan en cifras, pero sí influyen en la internacionalización.

Por lo tanto, este apartado organiza el análisis en cuatro dimensiones principales. Primero, se examina la visión del ecosistema institucional y la forma en que distintas entidades perciben los desafíos de género en el comercio exterior. Segundo, se desarrollan las barreras socioculturales y los sesgos de género que pueden afectar la credibilidad comercial, la negociación y la conciliación entre negocio y cuidado. Tercero, se analizan las experiencias relacionadas con el acceso al financiamiento de exportación, tanto desde la banca pública como desde otros instrumentos disponibles. Finalmente, se estudia el papel de las redes de apoyo, mentorías, asociacionismo y programas específicos para mujeres empresarias.

Como se puede ver entonces, estas dimensiones permiten comprender que la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres no depende de un solo factor. Es un proceso atravesado por condiciones empresariales, institucionales, sociales y personales. Justamente por eso, las experiencias de los actores clave son necesarias para complementar la revisión documental y construir una lectura más cercana a la realidad costarricense.

4.2.1 Mapeo y visión del ecosistema institucional

El ecosistema institucional vinculado con la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica está integrado por distintas entidades públicas, privadas y mixtas que, desde sus propias competencias, pueden incidir en el fortalecimiento empresarial, la promoción comercial, el acceso a financiamiento, la capacitación y la autonomía económica de las mujeres. No existe una sola institución responsable de todo el proceso. Más bien, se trata de una

red de actores que, si funciona de manera articulada, puede facilitar la preparación de las empresas para insertarse en mercados internacionales.

Dentro de este ecosistema, PROCOMER ocupa un lugar central por su relación directa con la promoción de exportaciones, la inteligencia comercial, la creación de nuevos exportadores, la participación en ferias, la identificación de mercados y el acompañamiento a empresas con potencial exportador. Su papel resulta especialmente importante porque la internacionalización requiere información especializada, contacto con compradores, conocimiento de requisitos y orientación práctica. Para una MIPYME liderada por una mujer, el acceso a este tipo de acompañamiento puede marcar una diferencia importante entre ver la exportación como algo lejano o empezar a construir una ruta más clara hacia mercados externos.

Junto a PROCOMER, el Ministerio de Comercio Exterior cumple una función más amplia en materia de política comercial, negociaciones internacionales y articulación de la estrategia de inserción del país en los mercados globales. Aunque COMEX no trabaja necesariamente en el acompañamiento cotidiano de cada empresa, su papel es relevante porque define parte del marco institucional dentro del cual operan las oportunidades comerciales. Los tratados, acuerdos, reglas de acceso a mercados y prioridades de política comercial influyen en las posibilidades de internacionalización del sector productivo nacional.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio también forma parte de este ecosistema, especialmente por su vínculo con las MIPYMES, la formalización empresarial, el fortalecimiento productivo y la política pública dirigida al emprendimiento. Para las empresas lideradas por mujeres, esta dimensión es clave, porque muchas veces la internacionalización no empieza con la exportación en sí, sino con pasos previos: ordenar el negocio, formalizarlo, mejorar su gestión, fortalecer su capacidad administrativa, acceder a servicios de desarrollo empresarial y prepararse para crecer.

Por su parte, el INAMU aporta una mirada necesaria desde la autonomía económica de las mujeres y la igualdad de género. Su participación es relevante porque permite recordar que las empresarias no enfrentan únicamente retos comerciales o financieros, sino también condiciones sociales que pueden limitar sus oportunidades. El trabajo de cuidado no remunerado, las brechas de acceso a recursos, la menor presencia en espacios de decisión económica y los estereotipos sobre liderazgo femenino son aspectos que no siempre se abordan desde las instituciones comerciales tradicionales. En ese sentido, el INAMU puede contribuir a que los programas de

apoyo empresarial no sean neutrales en apariencia, sino más sensibles a las condiciones reales de las mujeres.

También debe considerarse el papel del INA, especialmente en formación técnica, capacitación empresarial y desarrollo de habilidades. La internacionalización requiere capacidades que no siempre están instaladas en una micro o pequeña empresa: manejo financiero, comercio electrónico, idiomas, servicio al cliente, negociación, *marketing*, logística, gestión de calidad y uso de herramientas digitales. En este punto, la capacitación puede convertirse en una base muy importante para que las empresarias fortalezcan sus negocios antes de asumir procesos de exportación más exigentes.

Otro actor relevante es el Sistema de Banca para el Desarrollo, junto con la banca pública y privada. Como se explicó anteriormente, el financiamiento es una de las barreras más importantes para la internacionalización. Por eso, las instituciones financieras no deberían verse únicamente como proveedoras de crédito, sino como parte del ecosistema de apoyo. Su papel puede incluir financiamiento, avales, capital semilla, educación financiera, acompañamiento para formular proyectos y productos financieros más adaptados a empresas pequeñas lideradas por mujeres.

Las cámaras empresariales, asociaciones sectoriales y organizaciones de mujeres empresarias también cumplen una función importante. Estos espacios pueden facilitar redes, contactos, mentorías, referencias comerciales y aprendizaje entre pares. En muchos casos, una empresaria puede acceder más fácilmente a información práctica mediante una cámara, una asociación o una red de empresarias que mediante documentos técnicos o plataformas institucionales. Por eso, el ecosistema no debe analizarse solo desde el Estado. También incluye actores privados y asociativos que ayudan a conectar a las empresas con oportunidades reales.

Ahora bien, el principal desafío no parece ser únicamente la existencia o inexistencia de instituciones. Costa Rica cuenta con una oferta institucional relativamente amplia. El problema está, más bien, en la articulación, la accesibilidad y la claridad de esa oferta. Para una empresaria que lidera una MIPYME, puede resultar difícil saber por dónde empezar, a cuál institución acudir primero, qué requisitos debe cumplir, qué programa se ajusta a su etapa de desarrollo o qué apoyo existe para su sector específico. En otras palabras, el ecosistema puede estar disponible, pero no necesariamente ser fácil de navegar.

Desde la percepción de las actoras institucionales, este punto podría analizarse como un reto de coordinación. Cada institución tiene competencias propias, presupuestos distintos,

procedimientos diferentes y objetivos específicos. Sin embargo, las necesidades de una empresaria no aparecen separadas por institución. Una misma empresa puede necesitar formalización, financiamiento, capacitación, información de mercados, asesoría en trámites, apoyo digital y redes comerciales. Si esos servicios no están conectados, la empresaria debe hacer sola el trabajo de articular el sistema. Y eso puede convertirse en una carga adicional.

Desde la percepción de las empresarias, el reto puede sentirse de forma más práctica. No siempre se trata de que “no exista apoyo”, sino de que el apoyo no llega, no se entiende, no se adapta o no se sostiene en el tiempo. Una capacitación aislada puede ser útil, pero quizá no resuelve una necesidad concreta. Un crédito puede existir, pero quizá los requisitos son difíciles de cumplir. Una feria comercial puede abrir oportunidades, pero quizá la empresa no tuvo preparación previa ni seguimiento posterior. Una plataforma institucional puede contener información, pero quizá no está escrita en un lenguaje claro para una empresaria que apenas empieza.

Por eso, el análisis del ecosistema institucional debe hacerse desde dos preguntas sencillas, pero muy importantes: qué apoyos existen y qué tan accesibles son para las mujeres que lideran MIPYMES. La primera pregunta permite mapear la oferta. La segunda permite evaluar su pertinencia real. Porque una política, programa o servicio puede estar bien diseñado en el papel, pero si no llega a las empresarias o no conversa con su realidad, su impacto será limitado.

También hay que considerar la dimensión territorial. Muchas instituciones, actividades de capacitación, ferias, ruedas de negocio y espacios de *networking* se concentran en la Gran Área Metropolitana. Esto puede dejar en desventaja a empresarias ubicadas en zonas rurales, costeras o fronterizas, donde los costos de traslado, la conectividad, el acceso a información y la cercanía institucional son distintos. Desde una mirada inclusiva, el ecosistema de apoyo debe preguntarse no solo por género, sino también por territorio, sector productivo, nivel de formalización y madurez empresarial.

La siguiente tabla resume el ecosistema institucional analizado en este apartado:

Tabla 3 *Ecosistema institucional vinculado con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica*

Institución o actor	Rol principal dentro del ecosistema	Tipo de apoyo que puede brindar	Relación con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres
PROCOMER	Promoción de exportaciones e inteligencia comercial.	Información de mercados, capacitaciones, ferias, ruedas de negocio, acompañamiento exportador, conexión con compradores.	Es uno de los actores más importantes para que las empresas pasen de vender en el mercado local a explorar mercados internacionales. Puede apoyar especialmente en preparación exportadora y acceso a oportunidades comerciales.
COMEX	Dirección de la política comercial exterior del país.	Marco de política comercial, negociaciones internacionales, acuerdos comerciales y orientación estratégica del comercio exterior.	Aunque no acompaña directamente a cada empresa, define condiciones generales que pueden abrir oportunidades de acceso a mercados externos.
MEIC	Fortalecimiento de MIPYMES, emprendimiento y formalización empresarial.	Registro PYME, apoyo a la formalización, programas de fortalecimiento empresarial, articulación de política pública para MIPYMES.	Ayuda en etapas previas a la internacionalización, especialmente cuando la empresa necesita ordenarse, formalizarse y fortalecer su gestión.
INAMU	Promoción de la autonomía económica de las mujeres e igualdad de género.	Programas para mujeres empresarias, apoyo a emprendimientos, formación, fondos o iniciativas orientadas al empoderamiento económico.	Aporta el enfoque de género que permite reconocer que las empresarias enfrentan barreras diferenciadas, como cuidado, acceso desigual a recursos y menor presencia en redes empresariales.
INA	Formación técnica y capacitación.	Cursos, certificaciones,	Puede fortalecer capacidades necesarias

Institución o actor	Rol principal dentro del ecosistema	Tipo de apoyo que puede brindar	Relación con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres
		formación en gestión, habilidades técnicas, idiomas, herramientas digitales y capacidades productivas.	para competir, mejorar productos, profesionalizar la gestión y preparar a las empresarias para mercados más exigentes.
Sistema de Banca para el Desarrollo	Financiamiento y apoyo financiero para MIPYMES y emprendimientos.	Crédito, avales, garantías, capital semilla, servicios de desarrollo empresarial y educación financiera.	Es clave para superar una de las principales barreras: la falta de recursos para invertir en certificaciones, adaptación de productos, promoción comercial o crecimiento productivo.
Banca pública y privada	Acceso a productos financieros.	Créditos, cuentas empresariales, medios de pago, financiamiento para capital de trabajo o inversión.	Puede facilitar o limitar la internacionalización según las condiciones de acceso, requisitos, garantías y montos disponibles para las empresarias.
Cámaras empresariales y asociaciones sectoriales	Representación, articulación y contacto empresarial.	Redes de contacto, información sectorial, capacitaciones, eventos, representación gremial, conexión con otras empresas.	Pueden abrir espacios de <i>networking</i> , referencias, alianzas y aprendizaje entre empresas con experiencia exportadora.
Organizaciones de mujeres empresarias	Acompañamiento, asociatividad y fortalecimiento entre pares.	Mentorías, redes de apoyo, intercambio de experiencias, visibilización de empresarias, formación y contactos.	Son relevantes porque pueden reducir el aislamiento empresarial y fortalecer la confianza, el aprendizaje práctico y la colaboración entre mujeres.
Municipalidades y gobiernos locales	Apoyo territorial y desarrollo económico local.	Permisos, articulación local, apoyo a emprendimientos, ferias locales, programas territoriales.	Pueden ser importantes para empresarias fuera de la Gran Área Metropolitana, especialmente en etapas de formalización y fortalecimiento inicial.

Institución o actor	Rol principal dentro del ecosistema	Tipo de apoyo que puede brindar	Relación con la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres
Universidades y centros de investigación	Generación de conocimiento, formación y acompañamiento técnico.	Estudios, diagnósticos, capacitación, asesoría, incubación, investigación aplicada.	Pueden aportar datos, análisis y acompañamiento especializado para comprender mejor las necesidades de las MIPYMES lideradas por mujeres.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis documental de la investigación, 2026.

Como se observa en la tabla anterior, el ecosistema institucional no depende de una sola entidad. La internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres requiere una combinación de apoyos: información comercial, financiamiento, capacitación, formalización, redes, acompañamiento técnico y enfoque de género. El reto principal no está únicamente en que estas instituciones existan, sino en que sus servicios se articulen de forma clara y accesible para las empresarias. Cuando cada institución trabaja de manera aislada, la empresaria debe reconstruir por su cuenta la ruta de apoyo. En cambio, cuando el ecosistema funciona de manera coordinada, el proceso de internacionalización puede volverse más comprensible, más ordenado y viable.

4.2.2 Barreras socioculturales y sesgos de género

Las barreras socioculturales y los sesgos de género constituyen una dimensión importante dentro de los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. A diferencia de otras barreras más visibles, como el financiamiento o los trámites, estas suelen operar de manera más silenciosa. No siempre aparecen escritas en una norma, ni se expresan como una prohibición directa. Más bien, se manifiestan en percepciones, expectativas sociales, estereotipos, formas de trato, dudas sobre la capacidad de liderazgo femenino y dificultades para conciliar la vida empresarial con las responsabilidades familiares y de cuidado.

En este sentido, las barreras socioculturales no deben entenderse como obstáculos abstractos. Tienen efectos concretos. Pueden influir en la forma en que una empresaria es percibida

por clientes, proveedores, instituciones financieras, socios comerciales o incluso por su propio entorno familiar. En algunos casos, las mujeres deben demostrar más capacidad, más seriedad o más conocimiento para recibir el mismo nivel de confianza que un empresario hombre. Esta situación puede afectar su credibilidad comercial, su seguridad para negociar y su acceso a oportunidades de crecimiento.

Uno de los sesgos más frecuentes se relaciona con la idea de que las mujeres tienen menor disposición al riesgo o menor capacidad para dirigir procesos de expansión empresarial. Este tipo de percepción puede parecer sutil, pero incide en decisiones importantes. Por ejemplo, puede influir en la valoración que hace una institución financiera sobre la viabilidad del negocio, en la confianza de un comprador internacional, en la apertura de ciertos espacios empresariales o en la manera en que se evalúa la autoridad de una mujer durante una negociación comercial.

Desde la literatura sobre emprendimiento femenino, este punto se ha explicado a partir de los estereotipos de género asociados al liderazgo. Eagly y Karau (2002) plantean que las mujeres pueden enfrentar prejuicios cuando existe una incongruencia entre el rol tradicionalmente esperado de ellas y el rol de liderazgo. Esto significa que, si socialmente se espera que las mujeres sean cuidadoras, conciliadoras o menos confrontativas, su presencia en espacios de dirección, negociación y toma de decisiones puede ser vista como menos “natural” o menos legítima. En el ámbito empresarial, esto puede traducirse en una mayor exigencia para demostrar competencia.

En los procesos de internacionalización, este sesgo puede sentirse con más fuerza porque las negociaciones suelen realizarse en espacios donde pesan la confianza, la reputación, la experiencia previa y la seguridad con que se presenta una empresa. Una empresaria que negocia con compradores externos, proveedores internacionales o representantes institucionales no solo está ofreciendo un producto o servicio. También está defendiendo su capacidad para cumplir, responder, sostener una relación comercial y asumir compromisos. Si enfrenta dudas adicionales por ser mujer, la negociación parte desde una posición menos favorable.

Otro elemento sociocultural relevante es la credibilidad comercial. Muchas mujeres empresarias pueden enfrentar preguntas o actitudes que no necesariamente se plantean con la misma intensidad a los hombres. Por ejemplo, dudas sobre si la empresa “realmente” tiene capacidad productiva, si la empresaria toma las decisiones principales, si podrá atender pedidos grandes o si el negocio es una actividad complementaria y no una empresa con proyección de

crecimiento. Estas percepciones pueden limitar la forma en que se les reconoce como actoras económicas serias dentro del comercio exterior.

La credibilidad también se relaciona con la visibilidad. En muchos sectores, los espacios empresariales y comerciales han estado históricamente ocupados por hombres. Esto puede hacer que las mujeres tengan menos referentes, menos presencia en redes de alto nivel y menos oportunidades de posicionarse como lideresas exportadoras. Cuando hay pocas mujeres visibles en determinados sectores o espacios de negociación internacional, puede reforzarse la idea equivocada de que la internacionalización es un terreno más propio de empresas grandes, masculinizadas o dirigidas por perfiles tradicionales de liderazgo.

Además, las barreras socioculturales también aparecen dentro del entorno familiar y comunitario. En algunos casos, la decisión de una mujer de hacer crecer su empresa, viajar, participar en ferias, invertir, capacitarse o buscar clientes externos puede generar tensiones con expectativas familiares tradicionales. No siempre se valora el tiempo empresarial de las mujeres como tiempo productivo. A veces se asume que el negocio debe acomodarse alrededor de las responsabilidades domésticas y no al revés. Esto puede limitar la disponibilidad real para sostener procesos de internacionalización.

Aquí entra de nuevo el tema del cuidado. Como se explicó anteriormente, las mujeres en Costa Rica dedican más tiempo que los hombres al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. La OCDE (2024) señala que las mujeres dedican 40 horas semanales a estas labores, mientras que los hombres dedican 17 horas. Esta diferencia no es menor. Para una empresaria, esas horas pueden representar menos tiempo para asistir a una capacitación, preparar una cotización, investigar mercados, reunirse con compradores o atender procesos administrativos vinculados con la exportación.

Por eso, la conciliación entre el cuidado del hogar y la gestión del negocio no debe verse como un problema personal de organización. Es una barrera estructural. Muchas empresarias no solo administran una empresa pequeña, sino que además sostienen parte importante de la vida doméstica. Esa doble carga puede reducir su margen para asumir oportunidades comerciales que exigen flexibilidad, rapidez o presencia en espacios externos. En internacionalización, donde muchas oportunidades dependen de responder a tiempo, viajar, participar en reuniones o dar seguimiento constante, esa limitación puede tener consecuencias directas.

La literatura sobre comercio y género también ha señalado que las mujeres empresarias suelen enfrentar restricciones vinculadas con redes menos amplias, menor disponibilidad de tiempo y menor acceso a información estratégica. Korinek, Moïsé y Tange (2021) mencionan que estas barreras incluyen redes profesionales menos profundas, falta de tiempo para dedicar al negocio y menor experiencia empresarial acumulada en ciertos sectores. Estos elementos se conectan entre sí. Una empresaria con poco tiempo participa menos en redes. Si participa menos en redes, accede a menos información. Si accede a menos información, enfrenta más incertidumbre para internacionalizarse.

También debe considerarse que los sesgos de género pueden afectar la confianza de las propias empresarias. Esto no significa que las mujeres tengan menos capacidad, sino que muchas veces han sido socializadas en entornos donde el error, el riesgo o la ambición empresarial se juzgan de manera distinta según el género. Mientras a los hombres se les puede estimular más a crecer, competir o asumir riesgos, a las mujeres se les puede pedir prudencia, cuidado, estabilidad o priorización de la familia. Estas expectativas pueden influir en la forma en que una empresaria evalúa sus posibilidades de internacionalizarse.

En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, esta situación puede verse reforzada por el tamaño del negocio. Si la empresa es pequeña, familiar o reciente, es más probable que sea percibida como una actividad de subsistencia o como un emprendimiento menor, aunque tenga potencial de crecimiento. Esto puede afectar el trato institucional, el acceso a crédito, la participación en programas de internacionalización y la confianza de posibles socios comerciales. Por eso, el sesgo no solo se dirige hacia la mujer como persona, sino también hacia el tipo de empresa que lidera.

Desde la perspectiva institucional, reconocer estas barreras es fundamental. No basta con abrir programas generales de capacitación o financiamiento si no se consideran las condiciones sociales que afectan la participación de las mujeres. Un programa puede estar disponible, pero si se ofrece en horarios poco accesibles, con lenguaje técnico, sin acompañamiento, sin enfoque territorial o sin considerar responsabilidades de cuidado, puede terminar dejando fuera a quienes más lo necesitan.

Por esta razón, los mecanismos de apoyo deben incorporar una lectura de género más clara. Esto implica diseñar programas que reconozcan las diferencias en acceso a tiempo, redes, financiamiento, movilidad y confianza comercial. También supone visibilizar casos de mujeres

exportadoras, promover mentorías entre empresarias, facilitar espacios seguros de negociación y fortalecer redes donde las mujeres puedan compartir experiencias, aprender de otras trayectorias y construir legitimidad dentro del ecosistema empresarial.

En resumen, las barreras socioculturales y los sesgos de género inciden en la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres porque afectan la credibilidad, la confianza, el acceso a redes, la disponibilidad de tiempo y la participación en espacios de toma de decisiones. Aunque muchas de estas barreras no siempre sean visibles en documentos normativos, sí pueden condicionar la experiencia concreta de las empresarias. Por eso, analizarlas permite comprender que la internacionalización no depende únicamente de capacidades empresariales, sino también de las condiciones sociales e institucionales que permiten o limitan el ejercicio pleno del liderazgo económico de las mujeres.

4.2.3 Experiencias en el acceso a financiamiento de exportación

El acceso al financiamiento de exportación constituye uno de los factores más sensibles dentro de los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. No se trata solamente de conseguir dinero para mantener la operación cotidiana del negocio. En el contexto de la internacionalización, el financiamiento permite preparar la empresa para competir en condiciones más exigentes: adaptar productos, mejorar empaques, invertir en tecnología, cubrir costos logísticos, obtener certificaciones, participar en ferias comerciales, sostener inventarios y atender pedidos de mayor escala.

Desde esta perspectiva, el financiamiento se convierte en una condición previa para que la internacionalización sea viable. La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo establece que el SBD fue creado como un “mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables” (Ley N.º 8634, 2026, art. 1). Esta definición es relevante para la presente investigación porque muestra que el financiamiento no se concibe únicamente como crédito bancario tradicional, sino como una herramienta de impulso productivo. En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, ese impulso puede ser decisivo para pasar de una operación local a una estrategia de inserción en mercados externos.

Ahora bien, una cosa es que el financiamiento exista dentro del marco institucional y otra distinta es que las empresarias logren acceder a él en condiciones adecuadas. El III Informe de

brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del Sistema Financiero en Costa Rica advierte que “en lo concerniente al acceso al crédito, las mujeres siguen teniendo brechas” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Esta afirmación permite comprender que el acceso financiero continúa siendo un punto problemático, incluso en un país donde existen instituciones públicas y programas orientados al desarrollo empresarial.

La brecha no se limita a la posibilidad de tener o no tener crédito. También aparece en los montos otorgados. El mismo informe señala que “en los montos de los créditos, siguen persistiendo brechas en detrimento de las mujeres” y agrega que “la diferencia porcentual en este indicador es del 14,40 a favor” de los hombres (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Este dato es muy importante para el análisis porque muestra que las mujeres pueden estar dentro del sistema financiero, pero recibir recursos menores. Para una empresa que intenta internacionalizarse, esa diferencia puede afectar directamente su capacidad de invertir, escalar producción o asumir riesgos comerciales.

La diferencia también se observa cuando se analizan los montos promedio de crédito. El informe indica que, en el caso de las mujeres, el monto promedio fue de “¢11.639.833 colones” y, en el caso de los hombres, de “¢13.598.325 colones”; además, señala que estos datos “demuestran que existe una brecha de 14.40% entre el monto promedio de los créditos” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 28). Esta información permite dimensionar con más claridad la desigualdad financiera. No se trata solo de una percepción subjetiva de las empresarias, sino de una diferencia medible en el acceso a recursos.

Para efectos de la internacionalización, esta brecha tiene consecuencias prácticas. Una empresaria puede tener un producto con potencial exportador, pero si accede a montos más bajos que sus pares hombres, tendrá menos margen para invertir en certificaciones, logística, mejoras productivas o promoción internacional. También puede tener menos capacidad para aceptar pedidos grandes, sostener tiempos de pago más largos o cubrir gastos iniciales antes de recibir ingresos del comprador externo. Es decir, el financiamiento no solo afecta la operación interna del negocio, sino también la posibilidad real de competir fuera del país.

Además, las diferencias financieras varían según el tipo de entidad. El informe señala que “los hombres reciben, en promedio, montos mayores, siendo los bancos privados los que presentan la mayor diferencia (35%)” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 29). Este dato resulta relevante porque permite observar que el problema no se distribuye

de manera uniforme en todo el sistema financiero. Algunas instituciones pueden mostrar brechas mayores que otras, lo cual abre la necesidad de analizar no solo si las empresarias tienen acceso a crédito, sino dónde lo solicitan, en qué condiciones y con qué resultados.

Desde la experiencia de las empresarias, el acceso al financiamiento puede sentirse como un proceso complejo. Muchas veces no basta con tener una idea de negocio viable o con mostrar interés en exportar. Las instituciones financieras suelen solicitar garantías, historial crediticio, estados financieros, formalización, proyecciones, planes de inversión y capacidad de pago. Estos requisitos son comprensibles desde una lógica de administración del riesgo, pero pueden convertirse en una barrera para micro y pequeñas empresas que todavía están ordenando su gestión interna o que funcionan con estructuras administrativas muy reducidas.

En este punto, el SBD resulta especialmente importante porque su marco legal reconoce la necesidad de instrumentos más amplios que el crédito tradicional. La Ley N.º 8634 establece que los sujetos beneficiarios pueden acceder a “financiamiento, avales o garantías, capital semilla, capital de riesgo u otros productos” (Ley N.º 8634, 2026, art. 6). Esta amplitud es relevante porque muchas MIPYMES lideradas por mujeres no requieren únicamente un préstamo convencional. En algunos casos necesitan avales porque no tienen garantías suficientes; en otros, capital semilla para fortalecer una idea en etapa temprana; y en otros, servicios de desarrollo empresarial que las ayuden a preparar mejor su solicitud financiera.

La misma ley incorpora una orientación diferenciada hacia grupos que enfrentan mayores obstáculos. En el artículo 7, se establece que el Sistema de Banca para el Desarrollo diseñará políticas para brindar “tratamiento prioritario a los proyectos impulsados por mujeres” (Ley N.º 8634, 2026, art. 7). Esta disposición es clave para la tesis porque demuestra que el ordenamiento costarricense reconoce que los proyectos liderados por mujeres pueden requerir una atención específica. No se trata de un privilegio, sino de una medida orientada a corregir desigualdades previas en el acceso a recursos productivos.

Más adelante, la Ley N.º 8634 también señala que estas políticas de financiamiento y apoyo no financiero deben posibilitar el acceso de estos grupos a “créditos, avales, garantías, condiciones y servicios no financieros y de desarrollo empresarial” (Ley N.º 8634, 2026, art. 7). Esta frase permite ampliar el análisis: la solución no está únicamente en colocar más crédito, sino en combinar financiamiento con acompañamiento. Para una empresaria que busca

internacionalizarse, el apoyo no financiero puede ser tan importante como el dinero, porque puede ayudarle a preparar un plan, ordenar costos, entender riesgos y definir una ruta de crecimiento.

También debe considerarse que el SBD contempla herramientas para atender la falta de garantías, uno de los problemas más frecuentes en las empresas pequeñas. Un material explicativo del Sistema de Banca para el Desarrollo indica que este “otorga avales o garantías” para micro y pequeñas empresas que presenten “proyectos viables, pero con insuficiencia de garantía” (Sistema de Banca para el Desarrollo, s. f., p. 4). Este punto converge directamente con la situación de muchas MIPYMES lideradas por mujeres, ya que una empresa puede tener potencial comercial, pero no contar con suficientes activos para respaldar un crédito.

A pesar de estos instrumentos, en la práctica puede existir una distancia entre la oferta formal y el acceso efectivo. El propio informe de brechas financieras plantea que la brecha financiera “alcanza aspectos más allá del acceso al crédito” y que debe contemplarse el acceso a “servicios financieros integrales” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 10). Esta observación es muy útil para el análisis porque evita reducir el problema a una sola pregunta: si las mujeres tienen crédito o no. La inclusión financiera también implica ahorro, seguros, pensiones, educación financiera, medios de pago y capacidad de usar los servicios disponibles de manera estratégica.

En el caso de la internacionalización, esa mirada integral es necesaria. Una empresaria puede requerir una cuenta empresarial ordenada, medios de pago confiables, seguro para mercancías, financiamiento de capital de trabajo, asesoría para manejar divisas y acompañamiento para calcular costos de exportación. Si solo se ofrece crédito, pero no se fortalecen estas otras capacidades, el proceso puede quedar incompleto. Por eso, el financiamiento de exportación debe entenderse como parte de una ruta más amplia de preparación empresarial.

A esto se suma una tensión frecuente: muchas empresarias necesitan financiamiento para fortalecer sus empresas, pero al mismo tiempo se les exige tener empresas ya fortalecidas para acceder al financiamiento. Esta tensión puede convertirse en un círculo difícil de romper. Si la empresa no tiene recursos, no puede invertir en formalización, mejora productiva, certificaciones, tecnología o preparación exportadora. Pero si no realiza esas mejoras, puede parecer insuficientemente preparada para recibir crédito o apoyo financiero.

Otro aspecto relevante es la relación entre financiamiento y autonomía económica. El informe de brechas financieras señala que “las oportunidades de generar recursos materiales

propios son desiguales entre hombres y mujeres” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 20). Esta afirmación permite conectar el acceso al financiamiento con una discusión más amplia sobre desigualdad económica. Si las mujeres tienen menor acceso a recursos, menor acumulación de activos o menos posibilidades de generar ingresos propios, también pueden enfrentar más dificultades para capitalizar sus empresas y prepararlas para mercados internacionales.

Asimismo, el informe reconoce que la informalidad afecta de manera particular a las mujeres, entre otras razones, porque “las responsabilidades de cuidado” reducen “el tiempo para sus actividades productivas” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 20). Este punto ayuda a entender que el financiamiento no puede analizarse de forma aislada. Las barreras financieras se cruzan con barreras de tiempo, formalización y cuidado. Una empresaria con poco tiempo disponible puede tener más dificultad para reunir documentos, asistir a reuniones, preparar planes de inversión o completar trámites financieros.

En resumen, las experiencias en el acceso a financiamiento de exportación permiten comprender una de las barreras más concretas para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. El problema no se limita a la falta de dinero. Incluye montos diferenciados, garantías, formalización, educación financiera, tiempo disponible, acompañamiento y pertinencia de los productos financieros. Por eso, el análisis de este apartado debe observar tanto la oferta institucional como la experiencia real de las empresarias al intentar acceder a recursos para crecer e internacionalizarse.

4.2.4 Impacto de las redes de apoyo y mentorías

Las redes de apoyo y las mentorías cumplen un papel importante en los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres, porque permiten reducir el aislamiento empresarial y facilitar el acceso a información, contactos, aprendizajes y oportunidades comerciales. En el caso de empresas pequeñas, este tipo de apoyo puede ser decisivo. Muchas veces la empresaria no cuenta con un departamento de comercio exterior, ni con asesoría legal permanente, ni con personal especializado en mercados internacionales. Por eso, la posibilidad de apoyarse en otras personas, instituciones o redes empresariales puede marcar una diferencia real en su camino hacia la internacionalización.

Desde la literatura especializada, las redes empresariales se entienden como espacios que conectan a emprendedoras actuales o potenciales con otros actores del ecosistema. La OCDE explica que las redes de emprendimiento vinculan a las personas empresarias con otras empresas, proveedores de servicios y actores que ofrecen información y apoyo; además, estas redes ayudan a facilitar el acceso a “financiamiento, asesoramiento e ideas de negocio” (OECD, 2021, p. 141, traducción propia). Esta definición resulta muy útil para la investigación porque muestra que las redes no son simples contactos sociales. Son canales por donde circulan recursos importantes para crecer, tomar decisiones y entrar en mercados más amplios.

En el caso de las mujeres empresarias, las redes adquieren una relevancia mayor porque, según la OCDE (2021), las mujeres suelen tener redes empresariales “más pequeñas e informales que las de los hombres” (p. 141, traducción propia). Esto significa que la barrera no siempre está en la ausencia total de vínculos, sino en el tipo de vínculos disponibles. Una empresaria puede contar con apoyo familiar, comunitario o local, pero no necesariamente con contactos estratégicos relacionados con compradores internacionales, instituciones de promoción comercial, cámaras empresariales, financiamiento o asesoría exportadora. Esa diferencia puede influir directamente en sus posibilidades de internacionalización.

La OCDE (2021) también señala que las redes empresariales de las mujeres suelen tener “menos lazos débiles y ser menos extensas que las redes de los hombres” (p. 141, traducción propia). Este punto es importante porque, en términos empresariales, los lazos débiles pueden ser muy valiosos: permiten conectar con personas fuera del círculo cercano, abrir puertas a nuevos mercados, recibir información distinta y acceder a oportunidades que no circulan dentro de la red habitual. Para una MIPYME liderada por una mujer, no contar con este tipo de conexiones puede reducir la posibilidad de conocer compradores, proveedores, aliados o programas de apoyo.

Esta situación también aparece en la literatura sobre comercio y género. Korinek et al. (2021) indican que las empresas lideradas por mujeres enfrentan, entre otras barreras, “*shallower professional networks*” (p. 4). La expresión es breve, pero dice mucho. No se trata simplemente de tener menos contactos, sino de contar con redes menos profundas, menos especializadas o conectadas con los recursos que hacen falta para internacionalizarse. En comercio exterior, esa profundidad importa, porque muchas oportunidades dependen de referencias, confianza, información o intermediación institucional.

Las mentorías pueden ayudar justamente a reducir esa brecha. Una mentoría no es solo una capacitación. Es un acompañamiento más cercano, donde una persona con experiencia orienta a otra que está intentando avanzar en un proceso empresarial. En el caso de la internacionalización, una mentora o mentor puede ayudar a revisar decisiones concretas: cómo preparar una empresa para exportar, qué errores evitar, cómo calcular costos, cómo negociar con clientes externos, cómo participar en una feria o cómo sostener una relación comercial después del primer contacto.

El valor de la mentoría está en que transmite conocimiento práctico. Muchas empresarias no necesitan únicamente teoría sobre comercio exterior. Necesitan saber cómo se hace, qué pasos seguir, qué obstáculos son normales y cómo resolverlos sin desgastarse innecesariamente. En este sentido, las mentorías pueden reducir tiempos de aprendizaje, aumentar la confianza de las empresarias y evitar errores costosos durante el proceso de internacionalización.

El estudio del BID sobre mujeres exportadoras de América Latina y el Caribe muestra con claridad la importancia de estos espacios. En una de las experiencias analizadas, se señala que contar con mentoras fue clave para “acortar los tiempos de consolidación” de la empresa (Jozami et al., 2023, p. 29). Esta idea resulta especialmente pertinente para la presente investigación, porque muchas MIPYMES lideradas por mujeres no tienen margen para aprender mediante errores muy costosos. El acompañamiento de alguien con experiencia puede acelerar procesos y hacer que la internacionalización sea más realista.

Además de las mentorías individuales, también son relevantes las redes colectivas de empresarias. Estos espacios permiten compartir experiencias, recomendaciones, alertas y aprendizajes entre mujeres que enfrentan situaciones similares. Para muchas empresarias, saber que otras han atravesado obstáculos parecidos puede fortalecer la confianza y disminuir la sensación de aislamiento. Pero, además, estas redes pueden generar colaboración concreta: alianzas comerciales, compras conjuntas, participación en ferias, encadenamientos, intercambio de contactos o incluso consorcios de exportación.

El BID también destaca el papel de plataformas como ConnectAmericas y Mujeres ConnectAmericas, al señalar que ofrecen acceso a “oportunidades de negocios y *networking*” (Jozami et al., 2023, p. 8). Esta referencia permite ver que las redes no tienen que ser únicamente presenciales. Las plataformas digitales también pueden funcionar como espacios para conectar empresarias con mercados, cursos, eventos, programas de crecimiento exportador e información

sectorial. Para una empresa pequeña, este tipo de herramienta puede ampliar el alcance de sus contactos sin requerir una inversión inicial tan alta.

No obstante, la existencia de redes o plataformas no garantiza automáticamente su aprovechamiento. Para que una red sea útil, debe ser conocida, accesible y pertinente. Una empresaria puede estar inscrita en una plataforma, pero si no sabe cómo usarla, si no tiene tiempo para participar, si no cuenta con conectividad adecuada o si no recibe seguimiento, el impacto puede ser limitado. Por eso, las redes deben combinarse con acompañamiento práctico y con rutas claras de participación.

Desde la experiencia de las empresarias, será importante analizar si las redes y mentorías han sido realmente útiles en sus procesos de internacionalización. No todas las redes funcionan igual. Algunas pueden ser muy generales y servir más para motivación o apoyo emocional. Otras, en cambio, pueden conectar directamente con compradores, instituciones, capacitación, financiamiento o información de mercados. Esta diferencia es clave. Para efectos de la internacionalización, las redes más relevantes son aquellas que logran vincular a la empresaria con oportunidades concretas.

También conviene analizar el papel del asociacionismo empresarial. Las cámaras, asociaciones sectoriales y organizaciones de mujeres empresarias pueden ayudar a crear espacios de representación y visibilidad. A través de estos espacios, las empresarias pueden acceder a información, participar en actividades de promoción, conocer programas institucionales y construir legitimidad frente a otros actores. En algunos casos, pertenecer a una red o asociación puede facilitar la entrada a eventos comerciales o aumentar la confianza de posibles socios.

En Costa Rica, este análisis resulta especialmente pertinente porque existen distintas instituciones y espacios que pueden contribuir a fortalecer redes para mujeres empresarias: PROCOMER, MEIC, INAMU, INA, cámaras empresariales, organizaciones de mujeres, universidades y programas de apoyo al emprendimiento. El reto no está únicamente en que existan estos actores, sino en que logren conectarse entre sí y ofrecer rutas claras para las empresarias. Si cada institución opera de forma aislada, la red pierde fuerza. Si trabajan de manera articulada, pueden generar un ecosistema más útil para la internacionalización.

La OCDE advierte, además, que el apoyo a redes de mujeres no debería reforzar su separación de las redes principales del ecosistema empresarial. El organismo señala que es importante que el apoyo no se concentre únicamente en vínculos entre mujeres, sino que también

construya conexiones con otros actores del ecosistema (OECD, 2021, p. 142). Este punto es importante. Las redes de mujeres son necesarias, pero no deberían convertirse en espacios cerrados o desconectados de compradores, financiamiento, instituciones comerciales y redes empresariales mixtas. La inclusión real implica abrir puertas hacia los espacios donde circulan recursos y decisiones.

En resumen, las redes de apoyo y mentorías inciden en la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres porque facilitan información, confianza, aprendizaje práctico y acceso a oportunidades. Para una empresa pequeña, estos elementos pueden ser tan importantes como el financiamiento o la capacitación formal. Sin redes, la internacionalización puede sentirse lejana, solitaria y riesgosa. Con redes útiles y mentorías bien orientadas, el proceso puede volverse más claro, acompañado y viable.

4.3 Objetivo 3: Examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización

A modo de introducción, se debe indicar que la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres no depende únicamente de la existencia de apoyos institucionales o de la eliminación de barreras externas. También está relacionada con las decisiones que toman las propias empresarias para preparar, orientar y sostener sus procesos de salida hacia mercados internacionales. Por eso, este objetivo se concentra en examinar las estrategias comerciales y de gestión que pueden facilitar la internacionalización de estas empresas.

Para ordenar el análisis, conviene distinguir entre dos tipos de estrategias. Por un lado, están las estrategias comerciales, que se relacionan con la forma en que la empresa identifica mercados, posiciona sus productos o servicios, se diferencia frente a la competencia, utiliza canales digitales y construye relaciones con clientes o socios externos. Por otro lado, están las estrategias de gestión empresarial, que tienen que ver con la organización interna del negocio: planificación, finanzas, contratación, capacitación del personal, capacidad productiva, uso de tecnología y preparación administrativa para crecer.

Esta diferencia es importante porque una empresa puede tener una buena idea comercial, pero no estar lista internamente para sostenerla. Por ejemplo, puede identificar un mercado

atractivo, pero no contar con capacidad productiva suficiente. Puede recibir interés de un comprador externo, pero no tener costos bien calculados. Puede abrir una tienda digital, pero no contar con logística, medios de pago o seguimiento al cliente. En otras palabras, la internacionalización requiere mirar hacia afuera, pero también ordenar la casa por dentro.

Desde la teoría de la internacionalización empresarial, el conocimiento del mercado tiene un papel central. Johanson y Vahlne explican que su modelo se concentra en la “*gradual acquisition, integration and use of knowledge about foreign markets and operations*” (1977, p. 23). Esta idea resulta útil para esta investigación porque muestra que internacionalizarse no es un salto improvisado. Es un proceso de aprendizaje, donde la empresa acumula información, reduce incertidumbre y toma decisiones conforme comprende mejor los mercados externos.

En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, este aprendizaje puede ser más complejo por las barreras ya desarrolladas en los apartados anteriores: menor acceso a financiamiento, redes menos conectadas con comercio exterior, responsabilidades de cuidado, brechas digitales y dificultades para acceder a información especializada. Por eso, las estrategias comerciales y de gestión no deben analizarse como decisiones aisladas, sino como respuestas concretas frente a un entorno que puede facilitar o limitar la internacionalización.

Las estrategias comerciales permiten que la empresa defina hacia dónde quiere dirigirse, qué mercado puede atender, qué segmento de clientes busca, cómo posiciona su oferta y qué canales utilizará para llegar a compradores externos. En este grupo se ubican la investigación y selección de mercados, el *marketing* digital, el posicionamiento del producto, la diferenciación, la participación en ferias comerciales, las alianzas estratégicas y el comercio electrónico.

Las estrategias de gestión empresarial, en cambio, permiten que la empresa se prepare internamente para cumplir lo que promete en el mercado. Aquí entran la planificación estratégica, la gestión financiera, la contratación o capacitación del personal, el uso de herramientas digitales internas, la mejora de procesos, la capacidad de escalar producción y la organización administrativa. Sin esta base, la internacionalización puede convertirse en una oportunidad difícil de sostener. Para mayor claridad, la organización del apartado queda organizado de la siguiente manera:

Tabla 4 *Clasificación de estrategias comerciales y estrategias de gestión empresarial para la internacionalización*

Tipo de estrategia	Estrategias principales	Relación con la internacionalización
Estrategias comerciales	Investigación y selección de mercados internacionales.	Permite identificar países, segmentos de clientes, requisitos, competencia y oportunidades de negocio.
	Posicionamiento del producto y <i>marketing</i> internacional.	Ayuda a presentar la oferta de forma atractiva, diferenciada y adecuada al mercado de destino.
	Comercio electrónico y canales digitales.	Facilita llegar a compradores externos sin depender necesariamente de presencia física en otro país.
	Diferenciación, valor agregado y marca.	Permite competir no solo por precio, sino por calidad, sostenibilidad, identidad, diseño, certificaciones o atributos propios.
	Ferias, ruedas de negocio y alianzas comerciales.	Abre espacios para contactar compradores, validar productos, construir redes y generar oportunidades de exportación.
Estrategias de gestión empresarial	Planificación estratégica.	Ordena objetivos, recursos, tiempos, riesgos y <u>pasos necesarios para internacionalizarse.</u>
	Gestión financiera.	Permite calcular costos, precios, inversión requerida, flujo de caja y capacidad para sostener operaciones externas.
	Contratación, capacitación y organización del personal.	Fortalece capacidades internas para atender producción, ventas, administración, idiomas, logística y servicio al cliente.
	Transformación digital interna.	Mejora la gestión de inventarios, clientes, ventas, facturación, seguimiento de pedidos y análisis de información.
	Escalabilidad productiva y control de calidad.	Permite responder a pedidos más grandes, cumplir estándares y sostener relaciones comerciales internacionales.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis documental de la investigación, 2026.

A partir de esta clasificación, el desarrollo del objetivo se organiza en dos bloques. Primero, se analizan las estrategias comerciales que permiten a las empresarias identificar oportunidades y posicionarse en mercados externos. Luego, se examinan las estrategias de gestión empresarial que fortalecen la capacidad interna de las MIPYMES para sostener esos procesos. Esta división ayuda a evitar que la internacionalización se entienda solo como “salir a vender”, cuando en realidad implica preparación, orden, aprendizaje y capacidad de respuesta.

De esta manera, el objetivo 3 no se limita a enumerar acciones empresariales. Más bien, permite observar cómo las empresarias construyen condiciones para internacionalizarse, qué decisiones pueden facilitar ese proceso y qué capacidades deben fortalecer para que la inserción internacional sea viable. En una MIPYME liderada por una mujer, estas estrategias tienen un valor especial, porque muchas veces se desarrollan con recursos limitados, equipos pequeños y una alta carga de responsabilidades sobre la propia empresaria.

4.3.1 Estrategias comerciales para la internacionalización

Las estrategias comerciales son aquellas acciones que permiten a una empresa identificar oportunidades fuera del mercado nacional, seleccionar posibles destinos de exportación, posicionar sus productos o servicios y construir relaciones con clientes, compradores o aliados internacionales. En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, estas estrategias son especialmente importantes porque muchas veces la internacionalización no inicia con una gran operación exportadora, sino con pasos más pequeños: explorar un mercado, validar un producto, contactar compradores, participar en una feria, vender mediante canales digitales o adaptar la oferta a un segmento específico.

Desde esta perspectiva, las estrategias comerciales permiten reducir la improvisación. Internacionalizarse no consiste únicamente en “probar suerte” fuera del país. Requiere observar el mercado, entender qué se demanda, conocer los requisitos de entrada, calcular costos, estudiar la competencia y definir cómo se va a presentar el producto o servicio. Esto coincide con el modelo de Johanson y Vahlne (1977), quienes explican que la internacionalización se relaciona con la “adquisición, integración y utilización gradual del conocimiento sobre los mercados y las

operaciones en el extranjero” (p. 23, traducción propia). Es decir, la empresa aprende poco a poco sobre los mercados externos y utiliza ese conocimiento para tomar mejores decisiones.

Esta idea resulta muy útil para el análisis de las MIPYMES lideradas por mujeres, porque muchas de estas empresas no cuentan con grandes equipos técnicos ni con departamentos especializados en comercio exterior. Por eso, cada decisión comercial debe ser más cuidadosa. Elegir mal un mercado, calcular mal un precio, desconocer una norma o no comprender el comportamiento del consumidor puede generar costos difíciles de asumir para una empresa pequeña. En cambio, cuando la empresa investiga, compara opciones y se prepara, aumenta sus posibilidades de ingresar a mercados internacionales de una manera más ordenada.

Las estrategias comerciales también permiten aprovechar mejor los apoyos institucionales. Por ejemplo, PROCOMER plantea dentro de su estrategia 2023-2026 la “facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales” como parte de sus líneas de trabajo para la diversificación de empresas y productos (PROCOMER, 2023, p. 21). Esta orientación institucional tiene sentido para las MIPYMES lideradas por mujeres, pero solo puede ser realmente aprovechada si la empresa sabe qué mercado le interesa, qué necesita fortalecer y cuál es su propuesta de valor frente a compradores externos.

Por eso, en este apartado se analizan cuatro estrategias comerciales principales: la investigación y selección de mercados internacionales, el posicionamiento del producto y *marketing* internacional, el uso del comercio electrónico y canales digitales, y la diferenciación mediante valor agregado y marca. Estas estrategias no deben verse por separado, porque en la práctica se relacionan entre sí. Una empresa investiga mercados para saber dónde puede competir; luego adapta su mensaje comercial; después selecciona canales de venta y, finalmente, busca diferenciarse para no competir solamente por precio.

Investigación y selección de mercados internacionales

La investigación y selección de mercados internacionales constituye una de las primeras estrategias comerciales que una MIPYME debe desarrollar antes de iniciar un proceso de internacionalización. Esta estrategia consiste en recopilar, ordenar y analizar información sobre posibles mercados de destino, con el fin de decidir hacia dónde conviene dirigir los esfuerzos comerciales de la empresa. No todos los mercados son adecuados para todos los productos. Tampoco todos ofrecen las mismas condiciones de entrada. Por eso, seleccionar un mercado requiere algo más que intuición.

En términos prácticos, investigar un mercado internacional implica analizar varios elementos: tamaño de la demanda, características de los consumidores, precios de referencia, competencia existente, canales de distribución, requisitos legales, normas técnicas, barreras arancelarias, condiciones logísticas, idioma, cultura de negocios y formas de pago. Para una MIPYME liderada por una mujer, esta información puede marcar la diferencia entre avanzar con mayor seguridad o asumir riesgos innecesarios.

Desde la teoría de la internacionalización, el conocimiento del mercado tiene un lugar central. Johanson y Vahlne (1977) señalan que muchas empresas aumentan gradualmente su participación internacional conforme acumulan conocimiento sobre mercados externos y operaciones internacionales.

De hecho, los autores indican que “las empresas aumentan gradualmente su participación internacional” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 23, traducción propia). Esta afirmación permite entender que la internacionalización suele ser un proceso progresivo, donde la empresa aprende, prueba, ajusta y aumenta su compromiso conforme reduce la incertidumbre.

Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esta lógica gradual es bastante realista. Muchas no inician con exportaciones constantes ni con una estructura internacional consolidada. Más bien, suelen empezar explorando oportunidades, participando en capacitaciones, vendiendo ocasionalmente a clientes externos, probando canales digitales o acercándose a instituciones de apoyo. En ese camino, la investigación de mercados funciona como una herramienta de orientación. Ayuda a decidir si conviene empezar por un país cercano, por un mercado con menores requisitos, por un nicho específico o por un canal digital antes de asumir compromisos mayores.

La selección de mercados también debe considerar la capacidad interna de la empresa. Una oportunidad puede parecer atractiva, pero si la empresa no tiene capacidad productiva, financiamiento, personal, certificaciones o logística suficiente, el mercado puede quedar fuera de su alcance en una primera etapa. Por eso, investigar mercados no significa solo mirar hacia afuera. También implica comparar las exigencias del mercado con las posibilidades reales de la empresa. Esta comparación evita que la internacionalización se convierta en una meta demasiado ambiciosa o difícil de sostener.

Un elemento importante es la cercanía del mercado. Para muchas MIPYMES, puede resultar más conveniente iniciar con mercados regionales o con países donde existan menores barreras culturales, logísticas o idiomáticas. Esto no significa limitar la visión de crecimiento, sino construir una ruta más viable. Una empresa pequeña puede aprender mucho de una primera experiencia exportadora cercana antes de intentar ingresar a mercados más lejanos o exigentes.

La investigación de mercados también ayuda a identificar segmentos específicos. Una MIPYME no siempre puede competir en mercados masivos, pero sí puede encontrar nichos donde su producto tenga valor. Por ejemplo, productos sostenibles, artesanales, orgánicos, de diseño, bienestar, servicios especializados o productos con identidad costarricense pueden tener oportunidades si se dirigen al segmento correcto. En estos casos, la clave no está en venderle a todo el mundo, sino en saber quién valora realmente la oferta de la empresa.

En el caso de las empresarias, esta estrategia también puede fortalecer la confianza para tomar decisiones. Cuando una mujer lidera una empresa pequeña y enfrenta barreras de financiamiento, tiempo o redes, contar con información clara puede reducir la sensación de riesgo. La investigación de mercados permite pasar de una idea general, como “quiero exportar”, a una decisión más concreta: “este mercado puede ser viable, estos son los requisitos, estos son los costos y estos son los pasos que debo seguir”.

Además, la investigación de mercados facilita el aprovechamiento de programas institucionales. Si la empresa llega a una institución sin claridad sobre su producto, su mercado meta o sus necesidades, es más difícil recibir apoyo específico. En cambio, cuando la empresaria tiene una idea más ordenada de hacia dónde quiere ir, puede aprovechar mejor la asesoría, las capacitaciones, las ruedas de negocio o los servicios de inteligencia comercial.

En Costa Rica, este punto se relaciona con el papel de PROCOMER, que dentro de su estrategia institucional incluye la creación de nuevos exportadores, la promoción de nuevos

productos y servicios y la facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales (PROCOMER, 2023, p. 21). Para las MIPYMES lideradas por mujeres, este tipo de apoyo puede ser muy valioso, siempre que se combine con acompañamiento práctico y con información comprensible para empresas que quizá apenas están iniciando su ruta exportadora.

También conviene señalar que la investigación de mercados no debe hacerse una sola vez. Los mercados cambian. Cambian los gustos de los consumidores, los costos logísticos, las regulaciones, los canales digitales, la competencia y las exigencias de sostenibilidad. Por eso, esta estrategia debe entenderse como un proceso continuo. La empresa necesita revisar información, actualizar datos y ajustar sus decisiones conforme avanza.

En resumen, la investigación y selección de mercados internacionales permite a las MIPYMES lideradas por mujeres tomar decisiones más informadas y reducir riesgos en su proceso de internacionalización. Esta estrategia ayuda a identificar oportunidades reales, comprender requisitos, evaluar costos, seleccionar segmentos y preparar mejor la entrada a mercados externos. Para una empresa pequeña, investigar antes de actuar no es un lujo. Es una forma de proteger recursos, ordenar prioridades y construir una internacionalización más viable.

Posicionamiento del producto y marketing internacional

El posicionamiento del producto y el *marketing* internacional constituyen estrategias comerciales esenciales para las MIPYMES lideradas por mujeres que buscan ingresar o consolidarse en mercados externos. No basta con tener un producto de buena calidad. En comercio internacional, la empresa también debe lograr que ese producto sea visible, comprensible, atractivo y competitivo para consumidores que pueden tener gustos, hábitos de compra, referencias culturales y expectativas distintas a las del mercado nacional.

En términos generales, el posicionamiento se refiere a la forma en que una empresa desea que su producto o servicio sea percibido por sus clientes potenciales. Es decir, no se trata solo de vender, sino de construir una idea clara sobre el valor que ofrece la empresa. En mercados internacionales, esta tarea se vuelve todavía más importante, porque la empresa compite con productos locales, marcas extranjeras ya posicionadas y consumidores que quizá no conocen la procedencia, historia o atributos del producto costarricense.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) explican que, en el contexto del *marketing* contemporáneo, las empresas deben comprender que “la tecnología debe utilizarse para ayudar a los mercadólogos a crear, comunicar, entregar y mejorar el valor” (p. 6). Esta idea resulta útil para la presente investigación porque el *marketing* internacional ya no depende únicamente de publicidad tradicional o presencia física en mercados externos. Hoy, una MIPYME puede construir visibilidad mediante redes sociales, páginas *web*, tiendas digitales, catálogos en línea, contenido audiovisual, campañas segmentadas y comunicación directa con clientes internacionales.

Para una MIPYME liderada por una mujer, el *marketing* internacional puede funcionar como una herramienta para compensar parcialmente algunas limitaciones de escala. Una empresa pequeña quizá no puede abrir una oficina en otro país ni invertir grandes montos en promoción internacional, pero sí puede trabajar una marca clara, una historia de producto, fotografías profesionales, catálogos digitales, empaques adecuados y mensajes dirigidos a segmentos específicos. Esto permite que la empresa no compita únicamente por precio, sino también por identidad, calidad, sostenibilidad, diseño, origen, experiencia o valor social.

El posicionamiento del producto debe partir del conocimiento del mercado. Por eso, esta estrategia se relaciona directamente con el apartado anterior. Una empresa no puede posicionar bien su producto si no sabe a quién le habla, qué valora ese cliente, qué problema resuelve el producto, qué atributos busca el mercado o qué diferencia a la oferta frente a otras opciones disponibles. En ese sentido, el *marketing* internacional no debe entenderse como decoración o promoción superficial, sino como una decisión estratégica basada en información.

Hill (2020) señala que una empresa internacional debe adaptar sus decisiones de mercadeo a las condiciones del país donde opera, porque las diferencias culturales, económicas y legales influyen en la forma en que los consumidores perciben los productos (p. 486). Esta idea permite comprender que el mismo mensaje comercial no necesariamente funciona igual en todos los mercados. Un producto que en Costa Rica se presenta como artesanal, natural o tradicional podría necesitar otro énfasis en un mercado externo: sostenibilidad, trazabilidad, bienestar, exclusividad, comercio justo, diseño o innovación.

Además, el *marketing* internacional implica revisar elementos concretos del producto. Entre ellos se encuentran el nombre comercial, el empaque, el etiquetado, el idioma, las imágenes utilizadas, los colores, la información nutricional o técnica, las certificaciones, las instrucciones de uso y la forma en que se comunica el origen del producto. Estos aspectos pueden parecer

pequeños, pero en mercados internacionales pueden afectar la confianza del comprador y la decisión de compra.

En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, este punto adquiere una importancia especial porque muchas de estas empresas pueden tener productos con valor diferenciado, pero no siempre cuentan con los recursos técnicos para convertir ese valor en una estrategia comercial clara. Por ejemplo, una empresaria puede ofrecer un producto hecho con materia prima local, técnicas artesanales, enfoque sostenible o impacto comunitario, pero si esos atributos no se comunican adecuadamente, el mercado externo no necesariamente los percibirá. Aquí el *marketing* ayuda a traducir el valor del producto en un mensaje comprensible para el cliente.

La diferenciación también forma parte del posicionamiento. David y David (2017) explican que las estrategias empresariales permiten crear una “ventaja competitiva” cuando una organización logra hacer algo distinto o mejor que sus competidores (p. 11). En mercados internacionales, esta ventaja puede construirse de varias formas: calidad superior, diseño, innovación, rapidez de entrega, atención personalizada, sostenibilidad, certificaciones, historia de marca, origen nacional o cumplimiento de estándares internacionales. Para una MIPYME, diferenciarse es clave, porque competir solo por precio puede ser muy difícil frente a empresas más grandes y con mayor capacidad de producción.

En Costa Rica, el posicionamiento internacional también puede vincularse con la imagen país. PROCOMER plantea dentro de su estrategia institucional la importancia de promover nuevos productos y servicios, facilitar el ingreso a nuevos mercados y fortalecer la competitividad de las empresas exportadoras (PROCOMER, 2023, p. 21). Esto se relaciona con la necesidad de que las empresas no solo lleguen al mercado externo, sino que lo hagan con una propuesta clara y diferenciada. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, este acompañamiento puede ser especialmente útil cuando necesitan ordenar su oferta, mejorar su presentación comercial o definir cómo comunicar su valor agregado.

El *marketing* internacional también incluye la selección de canales de comunicación. Una empresa puede promocionarse mediante redes sociales, *marketplaces*, ferias comerciales, plataformas institucionales, catálogos digitales, cámaras empresariales, ruedas de negocio o alianzas con distribuidores. Cada canal tiene ventajas y limitaciones. Las redes sociales pueden ser útiles para construir visibilidad y comunidad, pero quizá no bastan para cerrar negocios internacionales. Las ferias comerciales permiten contacto directo con compradores, pero requieren

inversión y preparación. Los *marketplaces* amplían el alcance, pero exigen manejo logístico, medios de pago y atención al cliente. Por eso, la estrategia de *marketing* debe adaptarse a la capacidad real de la empresa.

Otro aspecto importante es el relato de marca. Muchas empresas lideradas por mujeres tienen historias empresariales que pueden aportar valor: origen del emprendimiento, vínculo con comunidades, sostenibilidad, generación de empleo, tradición familiar, innovación o liderazgo femenino. Sin embargo, este relato debe comunicarse con cuidado. No se trata de vender únicamente “porque es una empresa de mujeres”, sino de mostrar cómo ese liderazgo se conecta con calidad, compromiso, diferenciación y propuesta de valor. El enfoque de género puede ser parte del posicionamiento, pero no debe sustituir la solidez del producto.

Además, el posicionamiento debe ser coherente. No sirve construir una imagen de producto sostenible si la empresa no puede demostrar prácticas sostenibles. Tampoco conviene prometer calidad *premium* si el empaque, la atención al cliente o la capacidad de entrega no sostienen esa promesa. En comercio internacional, la confianza es fundamental. Por eso, el *marketing* debe corresponder con la realidad operativa de la empresa. La promesa comercial debe ser atractiva, pero también cumplible.

Para las empresarias, esta estrategia puede representar un reto adicional porque muchas veces deben asumir personalmente las tareas de comunicación, ventas, diseño de contenido, atención al cliente y seguimiento comercial. En una empresa pequeña, el *marketing* no siempre está a cargo de un equipo especializado. Puede recaer en la misma persona que produce, administra, vende y gestiona trámites. Por eso, los apoyos institucionales en *marketing* internacional, diseño de marca, fotografía de producto, empaque, narrativa comercial y comunicación digital pueden ser decisivos. El posicionamiento también debe considerar el idioma. Si la empresa busca llegar a mercados fuera de habla hispana, necesita materiales básicos en inglés u otros idiomas, según el destino. Esto incluye catálogos, fichas técnicas, etiquetas, correos comerciales, presentaciones y respuestas a consultas. La falta de materiales adaptados puede restar profesionalismo y limitar la confianza de compradores externos. Por eso, la comunicación internacional debe verse como parte de la preparación exportadora.

En resumen, el posicionamiento del producto y el *marketing* internacional permiten que las MIPYMES lideradas por mujeres presenten su oferta de manera clara, diferenciada y adecuada a los mercados externos. Esta estrategia no consiste únicamente en promocionar productos, sino en

construir valor, comunicar atributos, identificar segmentos, adaptar mensajes y generar confianza comercial. Para una empresa pequeña, posicionarse bien puede ser la diferencia entre pasar desapercibida o encontrar un nicho donde su producto tenga verdadero potencial de internacionalización.

Comercio electrónico y canales digitales

El comercio electrónico y los canales digitales se han convertido en una estrategia comercial relevante para las MIPYMES lideradas por mujeres que buscan internacionalizarse. A diferencia de los modelos tradicionales de exportación, que muchas veces exigen presencia física, distribuidores externos o una inversión inicial elevada, los canales digitales permiten explorar mercados internacionales de una forma más gradual y flexible.

La CEPAL define el comercio electrónico, retomando a la OCDE, como la “venta o compra de bienes o servicios, realizada a través de redes informáticas mediante métodos diseñados específicamente con el fin de recibir o realizar pedidos” (OCDE, 2019, citado en Arteaga et al., 2025, p. 10). Esta definición es útil porque permite entender que el comercio electrónico no se limita al pago en línea. Lo central es que el pedido se realice mediante medios digitales, aunque el pago o la entrega puedan concretarse por otras vías.

En el caso del comercio electrónico transfronterizo, la lógica cambia un poco más, porque compradores y vendedores se ubican en países distintos. Según Arteaga et al. (2025), esta modalidad “facilita el acceso a los mercados internacionales” y reduce costos de transacción, especialmente para las pymes, al ampliar el alcance de sus productos (p. 10). Para una MIPYME liderada por una mujer, esto puede abrir una ruta más accesible para probar mercados, validar demanda y construir una primera experiencia internacional sin asumir de inmediato todos los costos de una exportación tradicional.

Sin embargo, vender por medios digitales no significa simplemente abrir una red social o crear una tienda en línea. La empresa debe tomar decisiones sobre plataformas, medios de pago, logística, atención al cliente, idioma, seguridad de datos, costos de envío y cumplimiento de regulaciones. La CEPAL advierte que las pymes que entran al comercio electrónico transfronterizo deben superar desafíos en “digitalización, financiamiento y conocimiento del mercado de exportación” (Arteaga et al., 2025, p. 7). Esta advertencia es importante, porque muestra que la

digitalización puede ser una oportunidad, pero también una nueva fuente de barreras si no existe preparación suficiente.

Para las empresarias, los canales digitales pueden tener ventajas concretas. Permiten mostrar productos, construir marca, responder consultas, segmentar clientes y acceder a herramientas de promoción con costos menores que los canales físicos. También pueden facilitar cierta flexibilidad de tiempo y ubicación. De hecho, Arteaga et al. (2025) señalan que el comercio electrónico puede ofrecer “flexibilidad laboral”, lo que puede beneficiar a mujeres que buscan equilibrar responsabilidades familiares y profesionales (p. 33). Aun así, esa flexibilidad no elimina la carga de trabajo. Gestionar una tienda digital también exige tiempo, seguimiento y conocimientos técnicos.

En este sentido, las MIPYMES lideradas por mujeres necesitan más que presencia digital básica. Requieren capacidades para usar *marketplaces*, diseñar catálogos, calcular precios internacionales, coordinar envíos, proteger datos, atender clientes externos y adaptar sus contenidos a distintos mercados. La CEPAL señala que la “personalización según la cultura y el país” permite una experiencia de compra más relevante para consumidores internacionales (Arteaga et al., 2025, p. 34). Este punto conecta el comercio electrónico con el *marketing* internacional: no basta con estar en línea, también hay que comunicar bien para el mercado al que se quiere llegar.

Por lo tanto, el comercio electrónico y los canales digitales pueden convertirse en una estrategia valiosa para la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres, siempre que estén acompañados de capacitación, asesoría técnica y apoyo logístico. Cuando se utilizan de manera planificada, estos canales pueden ampliar mercados y reducir algunas barreras de entrada. Pero si se usan sin preparación, pueden generar costos, frustración y riesgos que una empresa pequeña no siempre puede absorber.

Diferenciación, valor agregado y marca

La diferenciación, el valor agregado y la marca son estrategias comerciales fundamentales para que las MIPYMES lideradas por mujeres puedan competir en mercados internacionales sin depender únicamente del precio. Para una empresa pequeña, competir por volumen o por precios bajos puede ser difícil, especialmente frente a empresas más grandes, con mayor capacidad

productiva, mejores economías de escala y redes comerciales consolidadas. Por eso, muchas MIPYMES necesitan construir una propuesta de valor clara, capaz de mostrar por qué su producto merece ser elegido.

La diferenciación consiste en resaltar atributos que hacen que un producto o servicio sea percibido como distinto frente a otras opciones del mercado. Porter (1985) señala que una empresa puede diferenciarse cuando ofrece algo que resulta “único en algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores” (p. 120, traducción propia). Esta idea es útil para el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, porque permite comprender que la diferenciación no depende solo de que la empresa considere especial su producto, sino de que el mercado también reconozca y valore esa diferencia.

En procesos de internacionalización, el valor agregado puede expresarse de distintas formas: calidad, diseño, sostenibilidad, innovación, origen local, certificaciones, trazabilidad, comercio justo, responsabilidad social, identidad cultural o liderazgo femenino. Estos atributos pueden ayudar a que una empresa pequeña encuentre nichos específicos donde su oferta tenga mayor aceptación. No se trata de venderle a todo el mundo, sino de identificar segmentos que valoren aquello que la empresa puede ofrecer de manera auténtica y consistente.

En el caso costarricense, la diferenciación también puede vincularse con atributos asociados al país, como sostenibilidad, biodiversidad, calidad, innovación o producción responsable. PROCOMER plantea dentro de su estrategia institucional la importancia de impulsar nuevos productos y servicios, así como facilitar el ingreso a nuevos mercados y canales (PROCOMER, 2023, p. 21). Esto permite relacionar la estrategia empresarial con los esfuerzos institucionales de promoción comercial. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, la empresa debe tener claridad sobre su propuesta de valor y sobre la forma en que comunicará sus atributos al mercado externo.

La marca cumple un papel central en este proceso. Una marca no es solamente un nombre o un logotipo. Es la forma en que la empresa construye confianza, comunica identidad y genera recordación en los consumidores. Para una MIPYME liderada por una mujer, la marca puede ayudar a ordenar el relato empresarial: quién produce, qué ofrece, de dónde viene el producto, qué lo diferencia y por qué resulta relevante para el cliente internacional.

No obstante, la diferenciación debe ser real y demostrable. Si una empresa afirma que su producto es sostenible, artesanal, *premium* o socialmente responsable, debe contar con prácticas,

evidencias o certificaciones que respalden esa afirmación. De lo contrario, la marca puede perder credibilidad. En comercio internacional, la confianza es un recurso clave, especialmente cuando el comprador no conoce directamente a la empresa ni tiene una relación previa con ella.

Por eso, la diferenciación debe ir acompañada de coherencia empresarial. El empaque, la etiqueta, la ficha técnica, la atención al cliente, la calidad del producto, los tiempos de entrega y la comunicación digital deben sostener la promesa de marca. Cuando estos elementos se articulan bien, la MIPYME puede proyectar una imagen más profesional y aumentar sus posibilidades de inserción internacional.

En resumen, la diferenciación, el valor agregado y la marca permiten que las MIPYMES lideradas por mujeres construyan una posición más competitiva en mercados externos. Estas estrategias ayudan a destacar atributos propios, conectar con nichos específicos y evitar una competencia basada únicamente en precio. Para las empresarias, esto puede representar una vía más viable para internacionalizarse desde sus fortalezas reales, especialmente cuando cuentan con productos con identidad, calidad, sostenibilidad o impacto social.

4.3.2 Estrategias de gestión empresarial para la internacionalización

Las estrategias de gestión empresarial se refieren a las decisiones internas que permiten que una MIPYME esté preparada para sostener un proceso de internacionalización. A diferencia de las estrategias comerciales, que miran hacia el mercado externo, estas estrategias se concentran en la organización interna del negocio: planificación, finanzas, personal, procesos, calidad, capacidad productiva y uso de herramientas digitales.

Esta distinción es importante porque una empresa puede identificar una oportunidad internacional, pero no necesariamente estar lista para aprovecharla. Exportar o vender en mercados externos exige cumplir tiempos, cantidades, estándares, costos, requisitos documentales y expectativas de clientes internacionales. Si la empresa no tiene una estructura mínima de gestión, la oportunidad puede convertirse en una carga difícil de sostener.

David y David (2017) señalan que “las estrategias son los medios mediante los cuales se alcanzan objetivos de largo plazo” (p. 11, traducción propia). Esta idea permite comprender que la internacionalización no debe verse como una acción aislada, sino como parte de una ruta empresarial más amplia. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esto implica ordenar recursos, capacidades y prioridades antes de asumir compromisos en mercados externos.

En este sentido, las estrategias de gestión permiten fortalecer la empresa desde adentro. Una empresaria puede mejorar su planificación, revisar su estructura de costos, capacitar al personal, organizar inventarios, formalizar procesos o definir metas realistas de crecimiento. Estas acciones no siempre son visibles para el comprador internacional, pero sostienen la capacidad de respuesta de la empresa.

Por eso, este bloque analiza cuatro dimensiones principales: la planificación estratégica empresarial, la gestión financiera para la internacionalización, la contratación y capacitación del personal, y la escalabilidad productiva con control de calidad. Estas áreas permiten observar si la MIPYME cuenta con condiciones internas suficientes para avanzar hacia mercados internacionales de forma ordenada.

Planificación estratégica empresarial

La planificación estratégica empresarial es una herramienta clave para que las MIPYMES lideradas por mujeres puedan orientar su proceso de internacionalización. Esta planificación permite definir hacia dónde quiere ir la empresa, con qué recursos cuenta, qué capacidades necesita fortalecer y cuáles pasos debe seguir para ingresar a un mercado externo.

En empresas pequeñas, la planificación muchas veces se realiza de manera informal. La empresaria toma decisiones conforme aparecen oportunidades, pedidos, recomendaciones o necesidades inmediatas. Aunque esta forma de gestión puede funcionar en etapas iniciales, resulta limitada cuando la empresa busca internacionalizarse. Los mercados externos exigen mayor previsión, especialmente en temas como costos, producción, logística, tiempos de entrega, requisitos técnicos y atención al cliente.

Planificar no significa construir documentos complejos o rígidos. Más bien, implica ordenar decisiones básicas: qué producto se quiere internacionalizar, cuál mercado se priorizará, qué requisitos deben cumplirse, cuánto dinero se necesita, quién asumirá cada tarea y en qué plazo se espera avanzar. Para una MIPYME liderada por una mujer, esta claridad puede reducir riesgos y evitar que la internacionalización dependa solo de la intuición o de oportunidades aisladas.

La planificación también permite identificar brechas internas. Por ejemplo, una empresa puede descubrir que necesita mejorar su empaque, traducir materiales comerciales, calcular mejor sus precios, capacitar personal, aumentar su producción o formalizar ciertos procesos antes de vender fuera del país. Esta revisión ayuda a evitar compromisos que luego no pueda cumplir.

Además, la planificación estratégica permite conectar la internacionalización con la visión general del negocio. No todas las empresas necesitan exportar de la misma manera ni al mismo ritmo. Algunas pueden iniciar con comercio electrónico, otras con ventas ocasionales, otras mediante distribuidores y otras por medio de ferias o ruedas de negocio. La estrategia debe ajustarse al tamaño, sector, capacidad y objetivos de cada empresa.

Como vemos, la planificación estratégica empresarial permite que la internacionalización sea un proceso más ordenado, realista y sostenible. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esta herramienta ayuda a priorizar recursos, reducir incertidumbre y preparar la empresa antes de asumir compromisos en mercados internacionales.

Gestión financiera para la internacionalización

La gestión financiera es una estrategia interna fundamental para que las MIPYMES lideradas por mujeres puedan sostener un proceso de internacionalización. Exportar o vender en mercados externos implica costos que muchas veces no aparecen al inicio de la idea comercial: adecuación del producto, empaque, certificaciones, transporte, trámites, promoción, traducción de materiales, participación en ferias, muestras comerciales y posibles tiempos de espera para recibir pagos.

Por eso, antes de internacionalizarse, la empresa necesita conocer con claridad sus costos, márgenes, capacidad de inversión y flujo de caja. Una oportunidad internacional puede parecer atractiva, pero si la empresa no calcula correctamente el precio final, los costos logísticos o los requisitos del mercado de destino, puede terminar vendiendo sin rentabilidad. En una MIPYME, este tipo de error puede afectar seriamente la estabilidad del negocio.

La gestión financiera también permite definir cuánto capital necesita la empresa para prepararse. No siempre se trata de solicitar un crédito grande. En algunos casos, la empresa necesita recursos pequeños pero estratégicos: mejorar el empaque, comprar equipo, contratar diseño, pagar una certificación o producir un lote inicial para un comprador externo. Lo importante es que la decisión financiera responda a un plan y no a una urgencia improvisada.

En el caso de las empresas lideradas por mujeres, esta estrategia adquiere mayor relevancia por las brechas ya identificadas en el acceso al financiamiento. El III Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica señala que “en lo

concerniente al acceso al crédito, las mujeres siguen teniendo brechas” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Además, el mismo informe indica que “en los montos de los créditos, siguen persistiendo brechas en detrimento de las mujeres” (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5).

Estas brechas obligan a que la planificación financiera sea todavía más cuidadosa. Si una empresaria tiene menor acceso a crédito o recibe montos más bajos, debe priorizar inversiones, ordenar sus registros contables y demostrar la viabilidad de su negocio con mayor claridad. La gestión financiera, en este sentido, no solo ayuda a administrar recursos, sino también a mejorar la posición de la empresa frente a bancos, instituciones de apoyo o programas de financiamiento.

El Sistema de Banca para el Desarrollo puede ser un mecanismo relevante en este proceso, porque la Ley N.º 8634 establece que sus beneficiarios pueden acceder a “financiamiento, avales o garantías, capital semilla, capital de riesgo u otros productos” (Ley N.º 8634, 2008, art. 6). Este tipo de instrumentos puede apoyar a MIPYMES que tienen potencial, pero no siempre cuentan con garantías suficientes o historial financiero amplio.

En síntesis, la gestión financiera permite que la internacionalización sea más realista y sostenible. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, no basta con identificar un mercado o recibir interés de un comprador externo. También es necesario saber cuánto cuesta internacionalizarse, cómo se financiará ese proceso y qué riesgos financieros puede asumir la empresa sin poner en peligro su operación cotidiana.

Contratación, capacitación y organización del personal

La contratación, capacitación y organización del personal constituyen una estrategia de gestión clave para las MIPYMES lideradas por mujeres que buscan internacionalizarse. Aunque muchas de estas empresas funcionan con equipos pequeños, familiares o incluso con la participación directa de la propietaria en casi todas las tareas, el ingreso a mercados externos exige distribuir mejor las responsabilidades y fortalecer capacidades internas.

La internacionalización implica atender nuevas exigencias: responder consultas de clientes internacionales, preparar cotizaciones, coordinar envíos, revisar requisitos técnicos, manejar medios digitales, dar seguimiento a pedidos y cumplir tiempos de entrega. Si todas estas funciones

recaen únicamente en la empresaria, el proceso puede volverse difícil de sostener. Por eso, la organización interna del trabajo es tan importante como la búsqueda de clientes externos.

La capacitación permite cerrar brechas específicas. Una empresa puede necesitar formación en comercio exterior, logística, costos de exportación, idiomas, *marketing* digital, servicio al cliente, calidad, uso de plataformas electrónicas o negociación internacional. Estas capacidades no siempre existen dentro de una MIPYME, pero pueden desarrollarse gradualmente mediante cursos, asesorías, mentorías o acompañamiento institucional.

Además, la contratación o incorporación de personal no debe entenderse solo como aumento de planilla. En empresas pequeñas, también puede implicar apoyos parciales, servicios profesionales externos, alianzas con especialistas o distribución más clara de funciones entre quienes ya participan en el negocio. Lo importante es evitar que la internacionalización dependa exclusivamente de la sobrecarga de trabajo de la mujer empresaria.

David y David (2017) señalan que la implementación de estrategias requiere asignar recursos y organizar esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados. Aplicado a este tema, esto significa que una estrategia de internacionalización necesita personas preparadas para ejecutarla, no solo una intención comercial. La empresa debe saber quién atiende clientes, quién gestiona documentos, quién controla inventarios, quién calcula costos y quién coordina entregas. En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, esta estrategia también se relaciona con las responsabilidades de cuidado y el uso del tiempo. Si la empresaria concentra todas las decisiones y tareas, la internacionalización puede aumentar su carga laboral. En cambio, cuando hay capacitación, delegación y mejor organización del personal, el proceso puede volverse más ordenado y menos dependiente de una sola persona.

En resumen, la contratación, capacitación y organización del personal permiten que la empresa construya una base humana más sólida para internacionalizarse. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esta estrategia ayuda a profesionalizar la gestión, distribuir responsabilidades y responder mejor a las demandas de los mercados externos.

Escalabilidad productiva, calidad y capacidad de respuesta

La escalabilidad productiva, el control de calidad y la capacidad de respuesta son condiciones internas necesarias para que una MIPYME liderada por una mujer pueda sostener un

proceso de internacionalización. No basta con recibir interés de un comprador externo. La empresa debe estar en condiciones de producir, entregar y responder de forma consistente.

La escalabilidad se refiere a la posibilidad de aumentar la producción o ampliar la prestación del servicio sin perder calidad ni desordenar la operación interna. En una MIPYME, este punto es especialmente delicado, porque muchas veces la producción depende de equipos pequeños, procesos manuales o una alta participación directa de la propietaria. Si la empresa recibe un pedido mayor al habitual, debe saber si puede cumplirlo en tiempo, cantidad y condiciones acordadas.

La calidad también es un aspecto central. En mercados internacionales, los productos deben responder a expectativas más exigentes en materia de presentación, empaque, etiquetado, seguridad, trazabilidad, certificaciones o cumplimiento técnico. Porter (1985) señala que la diferenciación puede construirse cuando la empresa ofrece atributos valorados por los compradores (p. 120). Sin embargo, esos atributos deben sostenerse en la práctica. Si la empresa promete calidad, sostenibilidad o valor agregado, debe poder demostrarlo en cada entrega.

La capacidad de respuesta se relaciona con la habilidad de atender consultas, resolver problemas, ajustar pedidos, cumplir plazos y mantener comunicación clara con clientes externos. Para una empresa pequeña, esta capacidad puede ser una ventaja si logra ofrecer atención cercana y flexible. Pero también puede convertirse en una debilidad si no existen procesos definidos o si todo depende de una sola persona. Por eso, las MIPYMES lideradas por mujeres necesitan revisar sus procesos antes de asumir compromisos internacionales. Esto incluye inventarios, proveedores, tiempos de producción, control de calidad, documentación, logística y seguimiento posventa. La internacionalización exige una gestión más ordenada, porque los errores pueden tener costos más altos cuando intervienen clientes externos, transporte internacional o requisitos del mercado de destino.

En síntesis, la escalabilidad productiva, la calidad y la capacidad de respuesta permiten que la internacionalización sea sostenible. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, estas estrategias ayudan a evitar que una oportunidad comercial se convierta en una carga operativa. Una empresa que conoce sus límites fortalece sus procesos y cumple lo que promete tiene mejores condiciones para construir relaciones internacionales de largo plazo.

4.3.4 Examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización

Para efectos de presentación y análisis de la información, las personas entrevistadas serán identificadas mediante códigos. Esta codificación permite mantener un tratamiento ordenado de la información y facilita la incorporación de citas textuales dentro del análisis. Las respuestas no se presentan como una transcripción completa, sino como fragmentos relevantes organizados según las categorías de análisis vinculadas con barreras, mecanismos de apoyo, estrategias comerciales, gestión empresarial y bases para una estrategia de exportación inclusiva.

Tabla 5 *Perfil de las personas entrevistadas*

Código	Empresa o proyecto	Perfil de la persona entrevistada	Relación con la investigación
Entrevistada 1	Tico Treasures / Programa de Artesanías con Identidad	Encargada comercial y artesana	Aporta experiencia sobre comercialización de artesanías con identidad costarricense, participación en ferias, uso de plataforma digital, apoyo institucional, financiamiento y aprendizaje de mercado.
Entrevistada 2	The Rainforest Costa Rica	Directora general	Aporta experiencia sobre una empresa cosmética sostenible con interés en internacionalizarse, así como sobre costos operativos, registros por mercado, certificaciones y acompañamiento de PROCOMER.

Nota. Elaboración propia con base en las entrevistas aplicadas a mujeres empresarias, 2026.

Tabla 6 *Matriz resumen de análisis de entrevistas según categorías*

Categoría de análisis	Hallazgo empírico principal	Fragmento o idea clave de entrevista
Identidad, valor agregado y marca	Las empresas lideradas por mujeres pueden diferenciarse mediante identidad local, sostenibilidad, historia del producto y atributos propios.	La Entrevistada 1 explica que sus artesanías buscan tener “identidad costarricense” y contar algo del país, no copiar productos de Internet o de países vecinos.
Comercialización e ingreso al mercado	La experiencia comercial permite aprender qué productos valora más el cliente nacional y extranjero.	La Entrevistada 1 señala que la tienda física, la plataforma y las ferias les enseñaron qué productos tienen mayor valor agregado para el comprador.
Formalización empresarial	La internacionalización exige cumplir requisitos básicos de formalización antes de acceder a mercados o plataformas de venta.	La Entrevistada 1 menciona registro en Hacienda, facturación, póliza de riesgos del trabajo y pago de la CCSS como parte del proceso para comercializar.
Apoyo institucional	Las instituciones públicas y locales han sido relevantes para iniciar, formalizar y comercializar emprendimientos liderados por mujeres.	La Entrevistada 1 menciona apoyos de Oficina de la Mujer, INAMU, IMAS, Ministerio de Cultura, MAG, ICT y PROCOMER.
Plataformas digitales e internacionalización	Los canales digitales pueden abrir oportunidades, pero también pueden disminuir su efectividad por competencia o cambios del mercado.	La Entrevistada 1 indica que, mediante PROCOMER, vendieron al exterior por la plataforma Novica durante seis o siete años, aunque luego las compras disminuyeron.
Financiamiento	El endeudamiento sigue siendo percibido como riesgoso cuando los negocios tienen ingresos inciertos o costos elevados.	La Entrevistada 1 señala que los bancos piden requisitos, que los intereses pueden ser altos y que muchas mujeres no se atreven a endeudarse por temor a un “descalabro”.
Investigación de mercados	Algunas empresarias reconocen que producen antes de investigar qué quiere realmente el mercado.	La Entrevistada 1 indica que muchas artesanas hacen “el camino al revés”: primero

Categoría de análisis	Hallazgo empírico principal	Fragmento o idea clave de entrevista
		producen y luego ven si el producto se vende.
Interés en internacionalizarse	La internacionalización es vista como una oportunidad de crecimiento, reconocimiento y aprendizaje, pero también como un reto operativo.	La Entrevistada 2 afirma que internacionalizarse significaría un gran paso económico, logístico y operativo, con mayores ingresos y reconocimiento internacional.
Barreras normativas y certificaciones	El ingreso a mercados externos puede requerir registros, reglamentaciones y certificaciones que elevan los costos de internacionalización.	La Entrevistada 2 indica que, aunque existan tratados de libre comercio, se debe registrar cada producto en el mercado de destino y muchas veces los costos son altos.
Acompañamiento de PROCOMER	PROCOMER aparece como actor clave para orientar rutas de exportación, estudios de mercado y seguimiento empresarial.	La Entrevistada 2 señala que PROCOMER asigna un gestor, da seguimiento y facilita mercados de interés o estudios sobre el área específica.
Costos operativos	Los altos costos de producir en Costa Rica pueden limitar la competitividad regional de algunas MIPYMES.	La Entrevistada 2 menciona costos operativos altos, planillas, reglamentación y aspectos de seguridad como obstáculos frente a otros países de la región.

Nota. Elaboración propia con base en las entrevistas aplicadas a mujeres empresarias, 2026

Se debe destacar una relación puntual entre la diferenciación e identidad local en la experiencia de las empresarias entrevistadas. Según las personas entrevistadas, se encuentran vinculadas a Tico Treasures y el Programa de Artesanías con Identidad, explica que el propósito central de su proyecto es que cada producto tenga una conexión real con Costa Rica. Según indica, la intención es que las artesanías cuenten “algo del país” y no sean una copia de revistas, Internet, Pinterest, Google o de artesanías de países vecinos. Desde su perspectiva, esa identidad permite que el producto funcione como una “auténtica ventana al extranjero” para quienes visitan Costa Rica o compran mediante plataformas digitales.

Este testimonio refuerza la importancia de la diferenciación como estrategia comercial. En este caso, el valor agregado no se construye únicamente desde el material o la técnica artesanal,

sino desde la capacidad de transmitir identidad, autenticidad y sentido de origen. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, este tipo de diferenciación puede ser especialmente relevante, porque permite competir en nichos donde el comprador no busca solo un producto funcional, sino una experiencia, una historia y una conexión con el país de origen.

De igual forma, permite observar que la marca no debe entenderse únicamente como un nombre comercial o un logotipo. Dando a entender que dichas empresas, la marca se construye a partir de la coherencia entre producto, identidad, relato y experiencia de compra. Por eso, una estrategia de exportación inclusiva debería ayudar a las empresarias a identificar esos atributos propios y traducirlos en una propuesta de valor clara para mercados internacionales.

Por otro lado, se destaca el tema relacionado a investigación, así como selección de mercados internacionales. Esto debido a que, es fundamental poder investigar y analizar los mercados previo a comenzar procesos de producción. De acuerdo con lo comentado reconoce que, en muchos casos, las mujeres artesanas y emprendedoras inician el proceso de forma inversa: primero producen y luego esperan comprobar si el producto se vende. Según señala, “la mayoría de las mujeres y de artesanas a veces hacemos el camino al revés”, porque en lugar de investigar qué necesita o quiere el mercado, producen antes de realizar un estudio de mercado y luego prueban si el artículo tiene aceptación.

En base a lo conversado, permite reforzar que la investigación de mercados no es un requisito meramente técnico, sino una condición práctica para reducir riesgos. En el caso de las MIPYMES lideradas por mujeres, producir sin conocer la demanda puede generar pérdida de tiempo, recursos y motivación. Además, puede llevar a abandonar productos antes de que maduren o a cambiar constantemente de línea comercial cuando los resultados no aparecen de inmediato. Por ello, la selección de mercados debe entenderse como una herramienta para orientar la producción, identificar oportunidades reales y evitar que la internacionalización dependa únicamente de la intuición.

Desde esta experiencia, investigar el mercado permite hacer el proceso en el orden correcto: primero observar qué necesita el comprador, qué no existe todavía en el mercado o qué puede diferenciarse, y luego enfocar la producción hacia esa oportunidad. Para una MIPYME con recursos limitados, esta decisión puede ser determinante, porque permite concentrar esfuerzos en productos con mayor posibilidad de aceptación nacional o internacional.

En relación con el tema de financiamiento, la experiencia de las empresarias entrevistadas confirma que el acceso al financiamiento no se limita a la existencia de créditos disponibles, sino también a las condiciones reales bajo las cuales esos créditos pueden ser utilizados. Se señala que, cuando las mujeres emprendedoras necesitan préstamos para comprar herramientas o materia prima, los bancos suelen solicitar requisitos que no siempre son fáciles de cumplir. Además, indica que los porcentajes de interés pueden resultar altos, especialmente en la banca privada, lo que provoca que muchas mujeres no se atrevan a endeudarse por temor a que el negocio no genere lo suficiente para cubrir las cuotas. En sus palabras, asumir una deuda en un comercio incierto puede significar “un descalabro” para el emprendimiento.

Esta experiencia permite observar que la barrera financiera no opera únicamente como falta de acceso al crédito, sino también como temor razonable al endeudamiento. Para una MIPYME liderada por una mujer, endeudarse puede representar una oportunidad de crecimiento, pero también un riesgo considerable si las ventas son inestables, si los costos de producción aumentan o si el mercado internacional todavía no está asegurado. Por eso, los instrumentos financieros orientados a la internacionalización deben considerar las etapas del emprendimiento, el nivel de madurez empresarial y la capacidad real de pago.

Asimismo, destaca la importancia de los fondos no reembolsables, al señalar que muchas mujeres que han recibido este tipo de apoyo lo han utilizado para desarrollar sus emprendimientos y mantenerse en el mercado. Esta observación resulta relevante porque muestra que no todos los mecanismos financieros deben tomar la forma de crédito tradicional. Para empresas pequeñas, especialmente en etapas iniciales de internacionalización, los fondos semilla, subsidios parciales, capital no reembolsable o financiamiento mixto pueden ser más adecuados que préstamos con tasas altas y requisitos difíciles de cumplir.

Desde esta perspectiva, una estrategia de exportación inclusiva debería combinar crédito accesible con mecanismos de apoyo financiero más flexibles. Esto permitiría que las empresarias puedan invertir en herramientas, materia prima, empaque, certificaciones, plataformas digitales o participación en ferias sin asumir de inmediato una carga financiera que ponga en riesgo la continuidad del negocio.

En relación con el tema de las barreras institucionales, normativas y burocráticas, las entrevistas también permiten observar que las barreras normativas y de certificación se experimentan de manera concreta en las empresas que desean internacionalizarse. Tal como lo

comenta la directora de The Rainforest Costa Rica, la empresa ha trabajado con PROCOMER para valorar la posibilidad de exportar hacia la región; sin embargo, identifica varios obstáculos operativos y regulatorios. Según explica, aunque existan tratados de libre comercio o condiciones arancelarias favorables, “se debe registrar propiamente cada producto en el mercado al que se quiera expandir” y, en muchos casos, “los costos son muy altos”. Además, menciona que existen reglamentaciones o certificaciones que la empresa todavía no posee.

Este testimonio muestra que las barreras institucionales no se reducen al trámite de exportar desde Costa Rica. También aparecen en el país de destino, donde cada producto puede requerir registros, permisos, certificaciones o validaciones específicas. Para una MIPYME liderada por una mujer, estos requisitos pueden representar costos difíciles de asumir, especialmente cuando la empresa aún no tiene ventas internacionales consolidadas.

Por ello, una estrategia de internacionalización inclusiva debería contemplar acompañamiento técnico para identificar requisitos por mercado, estimar costos regulatorios, priorizar destinos viables y orientar a las empresas sobre certificaciones realmente necesarias. Esto evitaría que las empresarias avancen hacia mercados atractivos, pero poco realistas para su nivel actual de capacidad financiera, técnica y operativa.

En relación con el tema de ecosistema institucional o redes de apoyo y mentorías, las entrevistas permiten confirmar que el ecosistema institucional cumple un papel relevante en los procesos de fortalecimiento e internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres. Del análisis de la entrevista muchas emprendedoras han iniciado sus procesos con apoyos locales e institucionales, entre ellos la Oficina de la Mujer de municipalidades, el INAMU, el IMAS, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Agricultura, el Instituto Costarricense de Turismo y PROCOMER. Según su experiencia, estas instituciones han brindado posibilidades de participar en ferias, acercarse a programas, formalizarse y comercializar sus productos.

Según las experiencias se muestra que la internacionalización no surge únicamente de una decisión individual de la empresaria, sino también de un proceso de acompañamiento institucional progresivo. En el caso de Tico Treasures, el apoyo no se limitó a capacitaciones generales, sino que permitió abrir espacios de comercialización, fortalecer la formalización y vincular los productos con plataformas o mercados más amplios. Asimismo, consideran en destacar el papel de PROCOMER como actor de acompañamiento. Desde su experiencia, PROCOMER no solo brinda información, sino que asigna un gestor, da seguimiento, orienta sobre la ruta para exportar

y puede facilitar estudios de mercado o información sobre áreas específicas. Según indica valora este apoyo de manera positiva al señalar que “es excelente” y que representa un “buen apoyo” para empresas que desean explorar mercados externos.

A partir de ambas entrevistas, puede interpretarse que el ecosistema institucional costarricense cuenta con actores relevantes para apoyar a las MIPYMES lideradas por mujeres. Sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de articular esfuerzos, dar seguimiento y ofrecer rutas comprensibles según el nivel de preparación de cada empresa. No basta con que existan instituciones; es necesario que las empresarias sepan a cuál acudir, qué apoyo pueden recibir y cómo conectar ese apoyo con una estrategia realista de internacionalización.

Las entrevistas evidencian que el acompañamiento institucional puede funcionar como una red de apoyo práctica para las MIPYMES lideradas por mujeres. “PROCOMER ha cumplido un papel relevante en el proceso de exploración de mercados externos, ya que asigna un gestor, da seguimiento y orienta sobre la ruta que debe seguir una empresa cuando desea exportar”. García (2026) Además, indica que la institución puede facilitar mercados de interés o estudios específicos sobre el sector en el que se desenvuelve la empresa.

Lo expresado por las mujeres emprendedoras permite comprender que el acompañamiento no debe limitarse a brindar información general. Para una MIPYME, especialmente cuando está en una etapa inicial de internacionalización, resulta más útil contar con una orientación personalizada que le permita ordenar pasos, identificar requisitos, valorar mercados y comprender qué capacidades debe fortalecer antes de exportar. Asimismo, la experiencia que relatan muestra que las redes institucionales también pueden abrir espacios concretos de comercialización. En su caso, menciona que distintas instituciones les permitieron participar en ferias, acercarse a programas y formalizar sus actividades. Además, señala que, mediante PROCOMER, lograron vender productos al exterior a través de la plataforma Novica durante varios años.

A partir de estas experiencias, puede interpretarse que las redes de apoyo y mentorías tienen impacto cuando logran traducirse en oportunidades concretas: ferias, plataformas, estudios de mercado, asesoría, contactos comerciales y seguimiento. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, este tipo de acompañamiento puede ser decisivo, porque reduce la incertidumbre y permite que la internacionalización deje de verse como un proceso lejano o reservado para empresas grandes.

4.4 Objetivo 4: Proponer bases para una estrategia de exportación inclusiva orientada al fortalecimiento de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica

A partir de las barreras identificadas, las experiencias de los actores clave y las estrategias empresariales analizadas, este apartado propone las bases generales para una estrategia de exportación inclusiva dirigida a MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. No se trata de diseñar una política pública completa, sino de establecer orientaciones que permitan fortalecer la participación de estas empresas en procesos de internacionalización de manera más equitativa, sostenible y realista.

Una estrategia de exportación inclusiva debe partir de una idea central: no todas las empresas llegan al comercio internacional desde el mismo punto de partida. Las MIPYMES lideradas por mujeres pueden enfrentar limitaciones financieras, brechas digitales, menor acceso a redes, responsabilidades de cuidado y barreras institucionales que afectan su capacidad para exportar. Por eso, la inclusión no puede reducirse a abrir convocatorias generales. Requiere apoyos diferenciados, acompañamiento práctico y rutas claras de preparación exportadora.

En este sentido, la propuesta debe combinar cuatro dimensiones: fortalecimiento de capacidades internas, diferenciación y valor agregado, inclusión territorial y medidas afirmativas con enfoque de género. Estas dimensiones permiten conectar la competitividad empresarial con una visión más amplia de inclusión económica. PROCOMER plantea, dentro de su estrategia institucional, la importancia de promover nuevos exportadores, nuevos productos y servicios, así como el ingreso a nuevos mercados y canales (PROCOMER, 2023, p. 21). Esta orientación puede servir como base para incorporar de forma más explícita a las MIPYMES lideradas por mujeres dentro de los procesos de internacionalización.

4.4.1 Fortalecimiento de la competitividad interna de las MIPYMES lideradas por mujeres

La primera base para una estrategia de exportación inclusiva es el fortalecimiento de la competitividad interna de las MIPYMES lideradas por mujeres. Antes de exportar, las empresas deben contar con condiciones mínimas para sostener una operación internacional: capacidad productiva, orden administrativo, manejo financiero, calidad, comunicación comercial, digitalización y conocimiento básico sobre mercados externos.

Este fortalecimiento debe iniciar con un diagnóstico empresarial. No todas las MIPYMES necesitan el mismo tipo de apoyo. Algunas requieren mejorar su empaque o marca; otras necesitan capacitación en costos de exportación, logística, idiomas, comercio electrónico o requisitos técnicos. Por eso, una estrategia inclusiva debería ofrecer rutas diferenciadas según el nivel de madurez exportadora de cada empresa.

La madurez digital es otro elemento clave. El comercio electrónico transfronterizo puede facilitar el acceso a mercados internacionales, pero exige capacidades concretas. Arteaga et al. (2025) señalan que las pymes que ingresan a esta modalidad enfrentan desafíos en “digitalización, financiamiento y conocimiento del mercado de exportación” (p. 7). Esto significa que la digitalización no debe entenderse solo como tener redes sociales, sino como la capacidad de vender, cobrar, entregar, comunicar y atender clientes mediante canales digitales.

También es necesario fortalecer capacidades en idiomas, atención al cliente internacional y preparación documental. Una empresa que no cuenta con catálogos, fichas técnicas, etiquetas o comunicaciones básicas adaptadas al mercado de destino puede perder oportunidades, aunque tenga un buen producto. En este punto, el acompañamiento institucional puede ser decisivo, especialmente para empresas pequeñas que no tienen personal especializado.

La competitividad interna también implica escalabilidad. Si una MIPYME recibe un pedido internacional, debe saber si puede cumplirlo sin afectar la calidad ni comprometer su operación local. Por eso, la estrategia de exportación inclusiva debería incluir herramientas para revisar capacidad productiva, proveedores, inventarios, tiempos de entrega y control de calidad.

En resumen, fortalecer la competitividad interna permite que las MIPYMES lideradas por mujeres no lleguen al comercio internacional de forma improvisada. Una estrategia inclusiva debe ayudarlas a prepararse antes de exportar, identificar sus brechas y construir capacidades reales para sostener su participación en mercados externos.

4.4.2 Diferenciación, valor agregado y posicionamiento internacional

La segunda base para una estrategia de exportación inclusiva consiste en fortalecer la diferenciación, el valor agregado y el posicionamiento internacional de las MIPYMES lideradas por mujeres. Para muchas empresas pequeñas, competir en mercados externos únicamente por precio no resulta viable. Por eso, la estrategia debe ayudarles a identificar y comunicar aquello que

hace valiosa su oferta: calidad, sostenibilidad, diseño, identidad local, trazabilidad, innovación, impacto social o liderazgo femenino. La diferenciación permite que las MIPYMES encuentren nichos de mercado donde sus productos o servicios puedan ser valorados por atributos específicos. Porter (1985) señala que una empresa puede diferenciarse cuando ofrece algo “*unique along some dimensions that are widely valued by buyers*” (p. 120). Esta idea es importante porque el valor agregado no depende solamente de lo que la empresa considera especial, sino de aquello que el mercado reconoce y está dispuesto a valorar.

En el caso costarricense, una estrategia inclusiva puede aprovechar elementos asociados a la imagen país, como sostenibilidad, biodiversidad, calidad, innovación y producción responsable. La Marca País Esencial Costa Rica puede funcionar como una herramienta de posicionamiento cuando la empresa cumple con los requisitos necesarios y logra vincular su oferta con atributos reconocidos internacionalmente. Sin embargo, este tipo de posicionamiento debe estar acompañado de preparación técnica, porque no basta con utilizar un sello o una narrativa atractiva si la empresa no puede sostenerla con calidad, cumplimiento y evidencia.

Asimismo, las certificaciones pueden ser un instrumento útil para fortalecer la confianza en mercados externos. Certificaciones vinculadas con sostenibilidad, comercio justo, producción orgánica, inocuidad, calidad o buenas prácticas pueden abrir oportunidades en determinados nichos. No obstante, también implican costos, trámites y capacidades de cumplimiento. Por eso, una estrategia de exportación inclusiva debería orientar a las MIPYMES sobre cuáles certificaciones son realmente pertinentes según su producto, sector y mercado de destino.

El valor agregado también puede construirse desde la historia de la empresa. Muchas MIPYMES lideradas por mujeres tienen trayectorias vinculadas con comunidades, emprendimientos familiares, producción artesanal, innovación local o generación de empleo. Estos elementos pueden formar parte de una narrativa comercial, siempre que se integren a una propuesta sólida. El liderazgo femenino puede ser un atributo relevante, pero no debe presentarse de forma aislada, sino conectado con calidad, profesionalismo, impacto y competitividad.

Como se puede ver, una estrategia de exportación inclusiva debe ayudar a las MIPYMES lideradas por mujeres a competir desde sus fortalezas reales. Diferenciarse no significa adornar el producto, sino construir una propuesta de valor clara, verificable y adecuada al mercado internacional. Esto permite que la internacionalización sea menos dependiente del precio y más vinculada con identidad, calidad, sostenibilidad e innovación.

4.4.3 Inclusión territorial y reducción de brechas entre la GAM y las regiones

La tercera base para una estrategia de exportación inclusiva consiste en incorporar una perspectiva territorial. Las oportunidades para internacionalizar una MIPYME no se distribuyen de manera igual en todo el país. Las empresas ubicadas en la Gran Área Metropolitana suelen tener mayor cercanía con instituciones, bancos, cámaras empresariales, centros de capacitación, servicios logísticos y redes comerciales. En cambio, las empresas localizadas en zonas rurales, costeras o fronterizas pueden enfrentar mayores costos de desplazamiento, menor acceso a información, conectividad limitada y menos espacios de acompañamiento especializado.

Por eso, una estrategia de exportación inclusiva no debería concentrarse únicamente en empresas que ya están cerca del ecosistema institucional. Debe crear mecanismos para llegar a las regiones, identificar MIPYMES lideradas por mujeres con potencial exportador y ofrecer acompañamiento adaptado a sus condiciones. Esto implica llevar capacitación, asesoría, mentoría, diagnóstico empresarial y orientación comercial a los territorios, no esperar que todas las empresarias se desplacen hacia San José. Esta lógica coincide con la estrategia de PROCOMER, que plantea la creación de “nuevos exportadores de todas las regiones del país” y la facilitación del ingreso a nuevos mercados y canales (PROCOMER, 2023, p. 21). Este enfoque resulta relevante porque permite vincular la internacionalización con el desarrollo territorial, especialmente si se priorizan empresas lideradas por mujeres fuera de la GAM.

La inclusión territorial también debe considerar los sectores productivos propios de cada región. No todas las zonas tienen el mismo perfil económico ni las mismas oportunidades. Algunas regiones pueden tener potencial en agroindustria, turismo, alimentos, artesanías, productos naturales, servicios creativos o encadenamientos con empresas exportadoras. Por eso, la estrategia debe partir de un diagnóstico territorial y no de una receta única para todo el país.

Además, el acompañamiento regional debe ser continuo. Una capacitación aislada puede motivar a las empresarias, pero no necesariamente transformar sus capacidades exportadoras. Se requiere seguimiento, apoyo técnico, articulación con gobiernos locales, cámaras regionales, universidades, instituciones públicas y programas de financiamiento. La inclusión territorial solo será efectiva si las empresarias pueden acceder a una ruta clara y sostenida. Una estrategia de exportación inclusiva debe reducir las brechas entre la GAM y las regiones mediante apoyos

descentralizados, pertinentes y sostenidos. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, esto puede abrir oportunidades de internacionalización más cercanas a su realidad territorial y evitar que el comercio exterior siga concentrado en quienes ya tienen mayor acceso al ecosistema institucional.

4.4.4 Medidas afirmativas e instrumentos públicos con enfoque de género

La cuarta base para una estrategia de exportación inclusiva consiste en incorporar medidas afirmativas e instrumentos públicos con enfoque de género. Esto significa reconocer que las MIPYMES lideradas por mujeres no enfrentan únicamente barreras empresariales generales, sino también desigualdades específicas vinculadas con financiamiento, redes, tiempo disponible, responsabilidades de cuidado, acceso a información y reconocimiento en el ecosistema económico.

Las medidas afirmativas no deben entenderse como privilegios, sino como herramientas para corregir desigualdades previas. Si las mujeres empresarias enfrentan mayores barreras para acceder a crédito, capacitación especializada, redes de comercio exterior o espacios de decisión, una política neutral puede terminar reproduciendo esas diferencias. Por eso, una estrategia inclusiva debe establecer mecanismos diferenciados para que las empresarias puedan acceder efectivamente a las oportunidades de internacionalización. En Costa Rica ya existen bases normativas e institucionales que permiten avanzar en esta dirección. La Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo establece que sus beneficiarios pueden acceder a “financiamiento, avales o garantías, capital semilla, capital de riesgo u otros productos” (Ley N.º 8634, 2008, art. 6). Además, esta misma ley dispone un “tratamiento prioritario a los proyectos impulsados por mujeres” (Ley N.º 8634, 2008, art. 7). Esto muestra que el enfoque diferenciado hacia mujeres empresarias no es ajeno al marco nacional, sino que ya cuenta con respaldo jurídico.

Sin embargo, el reto está en convertir estos instrumentos en acceso real. El III Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica advierte que “las mujeres siguen teniendo brechas” en el acceso al crédito y que persisten diferencias en los montos otorgados (Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres, 2023, p. 5). Por eso, una estrategia de exportación inclusiva debería articular financiamiento, garantías, educación financiera y acompañamiento técnico para que las empresarias no solo conozcan los instrumentos, sino que puedan utilizarlos. Además, el enfoque de género debe complementarse con una mirada interseccional. No todas las mujeres empresarias enfrentan las mismas condiciones. La edad, el territorio, el nivel educativo, la pertenencia étnica, la condición

socioeconómica, el tipo de actividad productiva y el grado de formalización pueden influir en sus oportunidades de internacionalización. Por ello, las medidas afirmativas deben priorizar también a mujeres ubicadas en zonas rurales, costeras o fronterizas, así como a empresas con potencial exportador que no han logrado integrarse al ecosistema institucional.

Estas medidas pueden incluir fondos específicos, ventanillas de atención diferenciada, mentorías especializadas, cupos para mujeres en programas de internacionalización, acompañamiento para certificaciones, apoyo en participación en ferias, asistencia para comercio electrónico transfronterizo y articulación con cámaras empresariales. Lo importante es que no sean acciones aisladas, sino parte de una ruta integral de preparación exportadora. Una estrategia de exportación inclusiva requiere instrumentos públicos capaces de responder a desigualdades concretas. Para las MIPYMES lideradas por mujeres, las medidas afirmativas pueden facilitar el acceso a financiamiento, redes, capacitación y mercados. Su finalidad no es sustituir la competitividad empresarial, sino crear condiciones más justas para que esa competitividad pueda desarrollarse.

4.4.5 Ruta base para la implementación de la estrategia de exportación inclusiva

Para que una estrategia de exportación inclusiva sea aplicable, debe organizarse en una ruta gradual. Las MIPYMES lideradas por mujeres no necesitan solamente información general sobre comercio exterior, sino un proceso que les permita avanzar paso a paso: diagnóstico, preparación, acompañamiento, vinculación comercial y seguimiento. La primera fase debería consistir en un diagnóstico empresarial con enfoque de género. Este diagnóstico permitiría identificar el nivel de madurez exportadora de cada empresa, sus capacidades internas, sus brechas digitales, sus necesidades financieras, su propuesta de valor y las condiciones personales o territoriales que pueden afectar su proceso de internacionalización.

La segunda fase debería enfocarse en el fortalecimiento de capacidades. Aquí se incluirían capacitaciones y asesorías en costos de exportación, requisitos de mercado, comercio electrónico, *marketing* internacional, empaque, etiquetado, idiomas, certificaciones y planificación financiera. Esta etapa debe ser práctica, no únicamente teórica, porque muchas MIPYMES requieren herramientas directamente aplicables a su negocio. La tercera fase correspondería al acompañamiento técnico y mentoría. Este componente es importante porque permite que las

empresarias reciban orientación durante la toma de decisiones. La mentoría puede ayudar a revisar mercados posibles, preparar materiales comerciales, mejorar la propuesta de valor, calcular precios y evitar errores frecuentes en los primeros pasos de internacionalización.

La cuarta fase debería centrarse en la vinculación comercial. Esto incluye participación en ruedas de negocio, ferias, plataformas digitales, *marketplaces*, encadenamientos productivos y contactos con compradores potenciales. En esta etapa, las empresas ya deberían contar con una oferta más ordenada y con mejores condiciones para presentarse ante actores externos.

Finalmente, la quinta fase debe incluir seguimiento y evaluación. Una estrategia inclusiva no puede limitarse a registrar cuántas mujeres participaron en una capacitación. Debe medir avances concretos: empresas que mejoraron su capacidad exportadora, empresas que lograron contactos comerciales, empresas que iniciaron ventas internacionales, acceso a financiamiento, mejoras en digitalización y sostenibilidad de los procesos.

La ruta puede resumirse de la siguiente manera en la tabla a continuación:

Tabla 7 Ruta para la implementación de la estrategia de exportación inclusiva

Fase	Propósito principal	Acciones sugeridas
1. Diagnóstico	Identificar nivel de preparación exportadora	Evaluación de capacidades, brechas, producto, mercado y condiciones de la empresaria
2. Fortalecimiento	Desarrollar capacidades internas	Capacitación en costos, digitalización, <i>marketing</i> , requisitos, empaque y finanzas
3. Acompañamiento	Orientar decisiones concretas	Mentorías, asesoría técnica y revisión de planes de internacionalización
4. Vinculación comercial	Conectar con oportunidades externas	Ferias, ruedas de negocio, plataformas digitales, encadenamientos y compradores
5. Seguimiento	Medir resultados y ajustar apoyos	Indicadores de avance, ventas, contactos, financiamiento y sostenibilidad

Nota. Elaboración propia con base en el análisis documental de la investigación, 2026.

En resumen, se propone en esta investigación que la estrategia de exportación inclusiva debe entenderse como un proceso progresivo. Primero prepara a la empresa, luego fortalece sus capacidades, después la acompaña y finalmente la conecta con mercados. Para las MIPYMES

lideradas por mujeres, esta ruta puede ayudar a que la internacionalización no sea una experiencia aislada o improvisada, sino un camino más ordenado, inclusivo y sostenible.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La presente investigación permitió analizar las estrategias de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres en Costa Rica durante el período 2020-2025, con el propósito de establecer bases para una propuesta de exportación inclusiva. A partir de la revisión documental, el análisis institucional y los aportes obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, se concluye que la internacionalización de estas empresas no depende únicamente de la voluntad empresarial o de la existencia de programas de apoyo. También está condicionada por barreras financieras, tecnológicas, institucionales, socioculturales y territoriales que afectan de manera diferenciada a las mujeres empresarias.

En términos generales, se concluye que las MIPYMES lideradas por mujeres poseen potencial para insertarse en mercados internacionales, especialmente cuando cuentan con productos diferenciados, identidad local, valor agregado, sostenibilidad o capacidad de adaptación a nichos específicos. Sin embargo, ese potencial requiere acompañamiento técnico, financiamiento adecuado, acceso a información, redes empresariales, fortalecimiento digital y una estrategia institucional más articulada. La internacionalización, por tanto, debe entenderse como un proceso gradual, no como una acción aislada de venta al exterior.

Conclusión del objetivo específico 1

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las principales barreras y mecanismos de apoyo vinculados con la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres, se concluye que las barreras más relevantes se relacionan con el acceso al financiamiento, la falta de información sobre mercados internacionales, las brechas digitales, las responsabilidades de cuidado, las redes empresariales limitadas y los requisitos institucionales o normativos que deben cumplirse para exportar.

El financiamiento aparece como una de las principales limitaciones, no solo por la dificultad de acceder a crédito, sino también por las condiciones bajo las cuales ese crédito se ofrece. Las mujeres empresarias pueden enfrentar requisitos difíciles de cumplir, montos

insuficientes, tasas poco atractivas o temor al endeudamiento cuando sus ingresos son inestables. Esto limita la posibilidad de invertir en empaque, certificaciones, herramientas, materia prima, plataformas digitales o participación en ferias.

También se concluye que la falta de información sobre mercados internacionales reduce la capacidad de tomar decisiones estratégicas. Muchas MIPYMES producen primero y estudian el mercado después, lo cual aumenta el riesgo de invertir tiempo y recursos en productos que no necesariamente responden a una demanda real. Por eso, la información comercial debe considerarse un insumo básico para la internacionalización.

En cuanto a los mecanismos de apoyo, se identificó que Costa Rica cuenta con instituciones relevantes, como PROCOMER, MEIC, INAMU, INA, SBD, municipalidades, cámaras empresariales y organizaciones de mujeres. Sin embargo, el reto principal no es solo la existencia de estos actores, sino su articulación, seguimiento y capacidad de ofrecer rutas claras para empresas lideradas por mujeres en distintas etapas de madurez exportadora.

Conclusión del objetivo específico 2

Respecto al segundo objetivo específico, dirigido a describir las percepciones y experiencias de actores clave sobre los factores que han incidido en los procesos de internacionalización, se concluye que las experiencias empresariales muestran una combinación de motivación, oportunidad y dificultad. Las mujeres entrevistadas reconocen la internacionalización como una posibilidad de crecimiento, reconocimiento y ampliación de mercado, pero también como un proceso exigente en términos financieros, operativos, regulatorios y logísticos.

Las entrevistas permiten confirmar que el apoyo institucional puede tener un efecto positivo cuando se traduce en acompañamiento concreto. PROCOMER, por ejemplo, aparece como un actor relevante para orientar rutas de exportación, facilitar estudios de mercado, brindar seguimiento y conectar a las empresas con oportunidades. Asimismo, otros apoyos locales e institucionales han sido importantes para procesos de formalización, participación en ferias y comercialización inicial.

No obstante, también se concluye que las empresarias no siempre enfrentan barreras visibles o formales. Existen obstáculos más silenciosos, como la falta de redes estratégicas, la sobrecarga de responsabilidades, la inseguridad frente al endeudamiento, el desconocimiento de requisitos internacionales y la dificultad para sostener procesos de crecimiento con equipos

pequeños. Estas experiencias refuerzan la necesidad de que las políticas de apoyo no sean genéricas, sino sensibles a las condiciones reales de las mujeres empresarias.

Conclusión del objetivo específico 3

En relación con el tercer objetivo específico, enfocado en examinar las estrategias comerciales y de gestión empleadas por las empresarias en sus procesos de internacionalización, se concluye que la preparación empresarial debe abordarse desde dos dimensiones complementarias: la estrategia comercial y la gestión interna.

Las estrategias comerciales permiten identificar mercados, posicionar productos, utilizar canales digitales, construir marca y diferenciar la oferta. En este punto, la investigación evidenció que el valor agregado, la identidad costarricense, la sostenibilidad, la historia del producto y la conexión con nichos específicos pueden convertirse en ventajas competitivas para MIPYMES lideradas por mujeres. No obstante, estas ventajas deben comunicarse adecuadamente y estar respaldadas por calidad, cumplimiento y coherencia empresarial.

Por otro lado, las estrategias de gestión interna son necesarias para sostener la internacionalización. La planificación estratégica, la gestión financiera, la capacitación del personal, la organización de procesos, la escalabilidad productiva y el control de calidad permiten que una oportunidad internacional no se convierta en una carga operativa. Una empresa puede tener un producto atractivo, pero si no cuenta con costos claros, capacidad de producción, procesos definidos o materiales comerciales adecuados, difícilmente podrá sostener su inserción en mercados externos. Por tanto, se concluye que la internacionalización requiere mirar hacia afuera y hacia adentro al mismo tiempo. No basta con encontrar compradores externos. La empresa debe prepararse para cumplir, responder, adaptarse y mantener relaciones comerciales sostenibles.

Conclusión del objetivo específico 4

En cuanto al cuarto objetivo específico, orientado a proponer bases para una estrategia de exportación inclusiva, se concluye que dicha estrategia debe construirse desde un enfoque integral. La inclusión no puede limitarse a permitir que las mujeres participen en programas generales de exportación. Debe implicar acciones diferenciadas que reconozcan las brechas financieras, digitales, territoriales, institucionales y de tiempo que enfrentan muchas empresarias.

La investigación permitió establecer cuatro bases principales para una estrategia de exportación inclusiva: el fortalecimiento de la competitividad interna, la diferenciación y el valor agregado, la inclusión territorial y la incorporación de medidas afirmativas con enfoque de género.

Estas bases permiten conectar la competitividad empresarial con la equidad, de manera que las MIPYMES lideradas por mujeres no solo accedan a información, sino también a condiciones reales para prepararse, competir y sostenerse en mercados internacionales.

Finalmente, se concluye que una estrategia de exportación inclusiva debe organizarse como una ruta gradual: diagnóstico, fortalecimiento de capacidades, acompañamiento técnico, vinculación comercial y seguimiento. Esta ruta permitiría evitar acciones aisladas y ofrecer a las empresarias un proceso más claro, práctico y adaptado a su nivel de madurez exportadora.

Como conclusión general, la investigación demuestra que las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica tienen potencial para internacionalizarse, pero requieren condiciones más articuladas, accesibles y diferenciadas para lograrlo. La exportación inclusiva no debe entenderse únicamente como una meta comercial, sino como una herramienta para ampliar oportunidades económicas, fortalecer la autonomía de las mujeres empresarias y promover una inserción internacional más equitativa.

La internacionalización de estas empresas será más viable en la medida en que el país logre combinar competitividad, acompañamiento institucional, financiamiento adecuado, digitalización, redes de apoyo, enfoque territorial y perspectiva de género. Sin estos elementos, muchas empresarias continuarán viendo la exportación como una posibilidad lejana. Con ellos, la internacionalización puede convertirse en una ruta realista de crecimiento, sostenibilidad e inclusión económica.

5.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos de internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres en Costa Rica. Estas recomendaciones se dirigen principalmente a instituciones públicas vinculadas con comercio exterior, empresariedad, autonomía económica de las mujeres, financiamiento, capacitación y desarrollo territorial. También incluyen orientaciones para las propias empresarias, ya que la internacionalización requiere tanto apoyo institucional como preparación interna de las empresas.

Recomendaciones vinculadas con el objetivo específico 1

Se recomienda a PROCOMER, MEIC, INAMU, INA y SBD diseñar una ruta conjunta de atención para MIPYMES lideradas por mujeres con interés en internacionalizarse. Esta ruta debería iniciar con un diagnóstico empresarial que permita identificar el nivel de preparación exportadora de cada empresa, sus necesidades de financiamiento, sus brechas digitales, sus capacidades productivas y sus posibilidades reales de acceder a mercados externos. De esta forma, el apoyo institucional no se ofrecería de manera general, sino de acuerdo con la etapa en la que se encuentra cada empresa.

Para operacionalizar esta recomendación, las instituciones podrían construir una ficha única de diagnóstico que se aplique al inicio del proceso. Esta ficha permitiría clasificar a las empresas en niveles: empresas en etapa inicial, empresas con potencial exportador y empresas listas para iniciar contactos comerciales. A partir de esa clasificación, cada institución podría asumir un rol específico: PROCOMER en inteligencia comercial y rutas de exportación; MEIC en fortalecimiento MIPYME; INAMU en enfoque de género y autonomía económica; INA en capacitación técnica; y SBD en instrumentos financieros.

También se recomienda fortalecer los mecanismos de financiamiento dirigidos a mujeres empresarias, especialmente aquellos que combinan crédito, avales, capital semilla, fondos no reembolsables y educación financiera. Esta recomendación responde a que muchas empresarias no solo enfrentan dificultad para acceder al crédito, sino también temor razonable al endeudamiento cuando sus ventas son inestables o cuando todavía no han validado un mercado internacional.

Para ponerlo en práctica, el SBD y las entidades financieras podrían crear líneas de financiamiento escalonadas según el nivel de madurez de la empresa. En etapas iniciales, podrían priorizarse fondos pequeños para empaque, marca, certificaciones, herramientas digitales o participación en ferias. En etapas más avanzadas, podrían ofrecerse créditos mayores para aumentar producción, adquirir maquinaria, contratar personal o cumplir requisitos técnicos de mercados externos.

Recomendaciones vinculadas con el objetivo específico 2

Se recomienda mejorar la articulación entre las instituciones que ya trabajan con mujeres empresarias. La investigación evidenció que existen apoyos valiosos, pero muchas veces estos se encuentran dispersos o no forman parte de una ruta clara. Por ello, se sugiere crear una mesa técnica interinstitucional sobre internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres, con

participación de PROCOMER, COMEX, MEIC, INAMU, INA, SBD, municipalidades, cámaras empresariales y organizaciones de mujeres emprendedoras.

Esta mesa podría reunirse periódicamente para coordinar acciones, compartir información sobre empresas atendidas, evitar duplicidades y construir una oferta de apoyo más ordenada. Su finalidad no sería crear más burocracia, sino mejorar la coordinación entre programas existentes. Además, podría funcionar como espacio para identificar barreras que las empresarias enfrentan en la práctica, como registros, certificaciones, acceso a ferias, costos de formalización, financiamiento o falta de información sobre mercados.

Se recomienda, además, fortalecer el acompañamiento personalizado. Las entrevistas muestran que las empresarias valoran mucho el seguimiento, la orientación y la asignación de personas gestoras que expliquen los pasos para exportar. Por eso, se sugiere que los programas institucionales no se limiten a capacitaciones generales, sino que incluyan mentorías, asesorías individuales y seguimiento posterior. Para operativizarlo, cada empresa participante podría contar con un plan breve de internacionalización, acompañado por una persona gestora o mentora. Este plan debería incluir mercado meta preliminar, producto priorizado, requisitos pendientes, necesidades de financiamiento, materiales comerciales requeridos y próximos pasos. Así, la empresaria no recibiría solo información, sino una guía concreta para avanzar.

Recomendaciones vinculadas con el objetivo específico 3

Se recomienda a las MIPYMES lideradas por mujeres fortalecer sus estrategias comerciales antes de iniciar procesos de internacionalización. Esto implica realizar investigación de mercados, identificar segmentos específicos, analizar requisitos de entrada, revisar competencia, calcular precios internacionales y definir una propuesta de valor clara. La internacionalización no debería iniciar únicamente porque existe interés en vender fuera del país, sino porque la empresa ha identificado una oportunidad real y viable.

Para aplicar esta recomendación, las empresarias podrían trabajar una ficha básica de mercado antes de producir o adaptar un producto para exportación. Esta ficha debería incluir país o región de interés, perfil del consumidor, requisitos técnicos, precios de referencia, canales de venta, competidores, costos logísticos y posibles aliados. Este ejercicio ayudaría a evitar que las empresas produzcan primero y estudien el mercado después. También se recomienda fortalecer la diferenciación, el valor agregado y la marca. Las MIPYMES lideradas por mujeres pueden competir mejor cuando logran comunicar atributos como identidad costarricense, sostenibilidad,

calidad, diseño, trazabilidad, impacto social o producción responsable. Sin embargo, estos atributos deben estar respaldados por evidencias, buenas prácticas y coherencia entre lo que la empresa promete y lo que realmente puede cumplir.

Para hacerlo viable, las instituciones de apoyo podrían ofrecer talleres prácticos sobre propuesta de valor, narrativa de marca, fotografía de producto, fichas técnicas, catálogos digitales, etiquetado, empaque y comunicación internacional. Estos talleres deberían producir entregables concretos, no solo brindar teoría. Por ejemplo, al finalizar, cada empresa podría contar con un catálogo básico, una ficha comercial y un mensaje de marca adaptado a posibles compradores internacionales. Asimismo, se recomienda fortalecer la gestión interna de las empresas antes de asumir compromisos internacionales. Las empresarias deberían revisar su capacidad productiva, costos, flujo de caja, inventarios, personal disponible, calidad, tiempos de entrega y procesos administrativos. Una oportunidad comercial puede ser positiva, pero si la empresa no está preparada para cumplir, puede transformarse en un riesgo.

Para operacionalizar esta recomendación, se sugiere aplicar una lista de verificación interna antes de participar en ferias, ruedas de negocio o plataformas internacionales. Esta lista debería revisar si la empresa cuenta con precios calculados, capacidad de producción, empaque adecuado, materiales comerciales, registros necesarios, medios de pago, logística definida y persona responsable del seguimiento comercial.

Recomendaciones vinculadas con el objetivo específico 4

Se recomienda implementar una estrategia de exportación inclusiva para MIPYMES lideradas por mujeres, basada en una ruta gradual de cinco fases: diagnóstico, fortalecimiento de capacidades, acompañamiento técnico, vinculación comercial y seguimiento. Esta ruta permitiría evitar acciones aisladas y construir un proceso más ordenado para que las empresas avancen según su nivel de preparación. Para ponerla en práctica, PROCOMER, MEIC, INAMU, INA y SBD podrían seleccionar anualmente un grupo de MIPYMES lideradas por mujeres con potencial exportador. A estas empresas se les aplicaría un diagnóstico inicial, luego participarían en capacitaciones prácticas, recibirían mentoría, accederían a espacios de vinculación comercial y finalmente serían evaluadas según avances concretos. Los indicadores podrían incluir mejora de capacidades, desarrollo de materiales comerciales, acceso a financiamiento, participación en ferias, contactos con compradores, ventas internacionales o preparación para exportar.

También se recomienda incorporar un enfoque territorial en la estrategia. Las oportunidades de internacionalización no deben concentrarse únicamente en la Gran Área Metropolitana. Por ello, se sugiere desarrollar programas regionales para identificar empresas lideradas por mujeres en zonas rurales, costeras y fronterizas con potencial de exportación o encadenamiento productivo. Para operacionalizar esta recomendación, las instituciones podrían trabajar con municipalidades, cámaras regionales, universidades, centros de formación y organizaciones locales de mujeres. Esto permitiría identificar empresas con productos diferenciados, brindar capacitación en los territorios y reducir los costos de traslado que muchas veces limitan la participación de mujeres fuera de la GAM.

Finalmente, se recomienda incorporar medidas afirmativas con enfoque de género dentro de los programas de internacionalización. Estas medidas pueden incluir cupos específicos para mujeres empresarias, fondos concursables, apoyo para certificaciones, subsidios parciales para participación en ferias, mentorías especializadas, acceso preferente a capacitación digital y acompañamiento para empresas con responsabilidades de cuidado o ubicadas fuera de la GAM.

Estas medidas no deben entenderse como beneficios aislados, sino como instrumentos para corregir desigualdades que ya existen. Su finalidad es crear condiciones más justas para que las MIPYMES lideradas por mujeres puedan competir, prepararse e internacionalizarse de manera sostenible.

Como recomendación general, se sugiere que la internacionalización de MIPYMES lideradas por mujeres sea abordada como un proceso de desarrollo empresarial inclusivo, y no únicamente como una meta comercial. Para ello, el país debe combinar financiamiento, capacitación, acompañamiento, información de mercados, digitalización, redes empresariales, enfoque territorial y perspectiva de género.

La exportación inclusiva requiere reconocer que muchas mujeres empresarias tienen productos con potencial, pero no siempre cuentan con las mismas condiciones para llevarlos a mercados internacionales. Por eso, las recomendaciones planteadas buscan que la internacionalización sea un camino más accesible, ordenado y realista, capaz de fortalecer tanto la competitividad empresarial como la autonomía económica de las mujeres en Costa Rica.

Se recomienda que las futuras investigaciones sobre la internacionalización de las MIPYMES lideradas por mujeres se desarrollen en estrecha colaboración con instituciones públicas vinculadas al comercio exterior, como el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y otras entidades relacionadas. Durante el desarrollo de la presente investigación se realizó una entrevista con una representante del Ministerio de Comercio Exterior; sin embargo, debido a que esta se llevó a cabo en la etapa final del proceso investigativo, no fue posible incorporarla al análisis de los resultados.

No obstante, la información obtenida permitió conocer que el Ministerio se encontraba desarrollando un proyecto orientado a ampliar el alcance de sus iniciativas hacia un mayor número de mujeres empresarias, con el propósito de brindarles información, herramientas y acompañamiento para fortalecer el crecimiento de sus negocios y facilitar su acceso a los mercados internacionales. Lo anterior evidencia que las instituciones públicas continúan impulsando acciones para promover un comercio más inclusivo, por lo que se recomienda que futuras investigaciones den seguimiento a estas iniciativas, evalúen su implementación y analicen su impacto en los procesos de internacionalización de las empresas lideradas por mujeres.

Por último, se recomienda que la disciplina de Relaciones Internacionales continúe fortaleciendo la incorporación del enfoque de género en el estudio del Comercio Exterior y la internacionalización de las empresas. Si bien la teoría feminista dentro de las Relaciones Internacionales ha contribuido significativamente a visibilizar las desigualdades de género en distintos ámbitos internacionales, este enfoque aún presenta una aplicación limitada en el análisis del comercio internacional y el desarrollo empresarial.

En este sentido, resulta pertinente promover investigaciones que analicen las múltiples barreras económicas, sociales, culturales e institucionales que enfrentan las mujeres empresarias en sus procesos de internacionalización. Asimismo, se recomienda fomentar la integración de perspectivas interdisciplinarias que permitan comprender de manera más amplia la relación entre género, comercio exterior y desarrollo económico, con el fin de generar propuestas y políticas públicas que favorezcan una participación más inclusiva y equitativa de las mujeres en los mercados internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akter, M., Akter, S., Rahman, M., & Priporas, C. V. (2023). Mapping the barriers to socio-economic freedom in internationalisation of women-owned SMEs: Evidence from a developing country. *Journal of International Management*, 29(6), 101067. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101067>
- Araya Leandro, A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. TEC Empresarial, 3(3), 18–25.
- Arteaga, J., Libertelli, E., Pueyrredón, M., & Trevisan, P. (2025). *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina: estrategias y herramientas para las pymes y las empresas lideradas por mujeres* (Serie Comercio Internacional, No. 185, LC/TS.2025/26). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9622e012-7368-4171-9693-5eb725960851/content>
- Bircher, M., Chahín, D., López, C., Mejía, I., & Villota, A. (2020). *Estudio de Diagnóstico. Radiografía de la participación de las mujeres empresarias de la Alianza del Pacífico en el comercio exterior*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Estrategias para el éxito de mipymes lideradas por mujeres en el comercio electrónico transfronterizo*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Metodologías para obtener datos sobre empresas exportadoras lideradas por mujeres*. Serie Comercio Internacional, 186.

- Comité Interinstitucional para la Inclusión Financiera de las Mujeres. (2023). *III Informe de brechas entre hombres y mujeres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica 2023*. Sistema de Banca para el Desarrollo, INAMU, SUGEF, SUGESE, SUPEN, SUGEVAL y MEIC. <https://sbdcrc.com/wp-content/uploads/2023/09/Informe-Brechas-de-Genero-2023.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16.^a ed.). Pearson.
- Decreto N.º 33111, Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (2006), Presidencia de la República.—San José, a los seis días del mes de abril del año dos mil seis.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Enloe, C. (2014). *Bananas, beaches and bases: Making feminist sense of international politics* (2nd ed.). University of California Press.
- Frohmann, A., & Olmos, X. (2025). *Metodologías para obtener datos sobre empresas exportadoras lideradas por mujeres* (Serie Comercio Internacional, No. 186). Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L. (2020). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (s. f.). *Pymes*. <https://www.ina.ac.cr/empresas/SitePages/Pymes.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2022: Resultados generales*. INEC Costa Rica. <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-06/reENUT2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2025: Resultados generales*. INEC Costa Rica.

- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Estrategia institucional de Emprendedurismo y empresariedad. Para el impulso de la autonomía económica de las mujeres*.
<https://repositorio.inamu.go.cr/server/api/core/bitstreams/9a4dd817-e48b-4c03-bca2-70578a4218dc/content>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Estrategia institucional de emprendedurismo y empresariedad para el impulso de la autonomía económica de las mujeres*. INAMU.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Informe final proyecto Emprende*. INAMU.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (s. f.). *FOMUJERES*. <https://www.inamu.go.cr/fomujeres>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy* (11.^a ed.). Pearson.
- Jozami, M., Mora, C., Aguirre Negrete, L., Amigo, H., Merino, M. F., & Jiménez Orjuela, J. E. (2023). *Exportar más allá del pronóstico: 24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe* (Nota técnica del BID No. IDB-TN-2732). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jozami, M., Mora, C., Aguirre Negrete, L., Amigo, H., Merino, M. F., & Jiménez Orjuela, J. E. (2023). *Exportar más allá del pronóstico: 24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe* (Nota técnica del BID No. IDB-TN-2732). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jozami, M., Mora, C., Aguirre Negrete, L., Amigo, H., Merino, M. F., & Jiménez Orjuela, J. E. (2023). *Exportar más allá del pronóstico: 24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe* (Nota técnica del BID No. IDB-TN-2732). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Keohane, R. O. (1984). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.

- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2012). *Power and interdependence* (4th ed.). Longman.
- Korinek, J., Moisé, E., & Tange, J. (2021). *Trade and gender: A framework of analysis* (OECD Trade Policy Papers No. 246). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6db59d80-en>
- Korinek, J., Moisé, E., & Tange, J. (2021). *Trade and gender: A framework of analysis* (OECD Trade Policy Papers No. 246). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6db59d80-en>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Ley N.º 8634. *Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo*. 23 de abril de 2008. La Gaceta N.º 87. Costa Rica. https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/marco_juridico_legal/10.%20Ley%20n.%C2%B0%208634%20Ley%20Sistema%20de%20Banca%20para%20el%20Desarrollo.pdf
- Liñán, F., Jaén, I., & Martín, D. (2022). Does entrepreneurship fit her? Women entrepreneurs, gender-role orientation, and entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 58, 1051-1071. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00433-w>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2012). *Inserción de Costa Rica en la economía mundial: los primeros 20 años en el Sistema Multilateral de Comercio*. COMEX.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). *Política Nacional de Empresariedad 2030*. MEIC.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). *Política Nacional de Empresariedad 2030*. MEIC.
- Monge González, R., & Rivera Valerio, L. (2020). *Costa Rica: un proceso de apertura inconcluso. Análisis de economía política de la apertura comercial y episodios reveladores*. Editorial ULEAD.
- OECD (2025), *Estudio sobre comercio y género en América Latina*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/db75af76-es>.

- OECD. (2021). *Entrepreneurship policies through the gender lens*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>
- OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- OECD. (2025). *Trade and Gender Review of Latin America*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c906a2f7-en>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Estrategias para el éxito de mipymes lideradas por mujeres en el comercio electrónico transfronterizo*. Naciones Unidas.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Entrepreneurship policies through a gender lens*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Las mujeres en el mundo empresarial: desafíos para la igualdad de género y el desarrollo sostenible*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Igualdad de género en Costa Rica. Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. OECD Publishing/COMEX.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Estudio sobre comercio y género en América Latina*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Estudio sobre comercio y género en América Latina*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/db75af76-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Estudio sobre comercio y género en América Latina*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/db75af76-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Igualdad de género en Costa Rica: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a6523a7-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *OECD Regulatory Policy Outlook 2025: Costa Rica*. OECD

Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/04/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_a754bf4c/full-report/costa-rica_cde9da60.html

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Estudio sobre comercio y género en América Latina*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/db75af76-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Igualdad de género en Costa Rica: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a6523a7-es>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2023). *Comercio, sostenibilidad y bienestar para todos: Estrategia PROCOMER 2023-2026*. PROCOMER. <https://procomer.com/wp-content/uploads/2025/01/ESTRATEGIA-PROCOMER-2023.pdf>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (s. f.). *Programas de apoyo para exportadores*. <https://procomer.com/programas/>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (s. f.). *Ventanilla Única de Comercio Exterior*. PROCOMER. <https://procomer.com>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (s. f.). *Ventanilla Única de Inversión*. PROCOMER. <https://procomer.com>

Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18, 493-538. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>

Rubio-Bañón, A., & Esteban-Lloret, N. (2016). Cultural factors and gender role in female entrepreneurship. *Suma de Negocios*, 7(15), 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.002>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (s. f.). *Avales y garantías para micro, pequeñas y medianas empresas*. Instituto Nacional de Aprendizaje. <https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/Documentos%20compartidos/Documentos%20Didacticos/Pymes/AF-INA-2.pdf>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (s. f.). *Capital semilla*. <https://sbdcrcr.com/emprendimiento/capital-semilla/>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (s. f.). *Inicio*. <https://sbdcr.com/>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (s. f.). *Sistema de Banca para el Desarrollo*. <https://sbdcr.com/>

Sjoberg, L. (2016). What, and where, is feminist security studies? *Journal of Regional Security*, 11(2), 143-161.

Tickner, J. A. (1992). *Gender in international relations: Feminist perspectives on achieving global security*. Columbia University Press.