

## Retos sobre estudios de innovación y desempeño en PYMES familiares costarricenses

Challenges on innovation and performance studies in Costa Rican family-owned SMEs

Yendry Lezcano Calderón  
Universidad de Costa Rica  
Golfito, Costa Rica  
[yendry.lezcanocalderon@ucr.ac.cr](mailto:yendry.lezcanocalderon@ucr.ac.cr)

**RESUMEN:** Las empresas familiares representan un alto porcentaje de la economía y se ha demostrado que las PYME son dinamizadoras de las economías, resulta relevante revisar a la luz de la teoría el impacto de las redes en la innovación de comercialización de las PYME familiares. A partir de una revisión bibliográfica se pretende proponer estudios que a futuro contribuyan a entender los efectos de las redes sociales y de negocios sobre innovación de mercadeo y, como consecuencia, en el desempeño de las PYME familiares de Costa Rica. Para ello se profundizó en la teoría de redes y la teoría del capital social y cómo convergen en una incidencia en las estrategias de innovación y el desempeño financiero, no financiero, efectividad organizacional y satisfacción de las partes interesadas.

**PALABRAS CLAVE:** innovación de mercadeo, redes, PYMEs familiares, desempeño empresarial.

**ABSTRACT:** Family businesses represent a high percentage of the economy and it has been demonstrated that SMEs are dynamizers of economies, it is relevant to review in the light of theory the impact of networks on marketing innovation in family SMEs. Based on a literature review, we intend to propose future studies that will contribute to understand the effects of social and business networks on marketing innovation and, as a consequence, on the performance of family SMEs in Costa Rica. To this end, we will delve into network theory and social capital theory and how they converge in an impact on innovation strategies and financial and non-financial performance, organizational effectiveness and stakeholder satisfaction.

**KEYWORDS:** marketing innovation, networks, family SMEs, business performance.

Recibido: 22-08-22 | Aceptado: 27-10-22

CÓMO CITAR (APA): Lezcano Calderón, Y. (2023). Retos sobre estudios de innovación y desempeño en PYMES familiares costarricenses. *InterSedes*, 24(50), 282-300. DOI 10.15517/isucr.v24i50.52221

## Introducción

La innovación es la implementación de un bien, un servicio nuevo o significativamente mejorado, o un proceso, un nuevo método de mercadeo o un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas (OECD, 2005).

Según el Manual de Oslo, el objetivo final de innovar de las empresas es mejorar su rendimiento o reducir los costos, y esto se logra precisamente mediante la colocación de un nuevo producto en el mercado, o la ubicación de un producto existente en un mercado nuevo, o bien haciendo uso de procesos que mejoran la productividad o replanteando métodos y estrategias organizacionales que hacen la empresa más eficiente (OECD, 2005).

Sin embargo, se ha demostrado que las empresas pequeñas y medianas (PYMEs) se ven afectadas por la falta de recursos para competir en áreas como mercadeo, producción, innovación y estrategia internacional (Villar et al., 2014).

Las PYMEs están necesariamente más especializadas en sus actividades. Esto aumenta la importancia de una interacción eficiente con otras empresas e instituciones públicas de investigación para la innovación y el desarrollo, el intercambio de conocimientos y, potencialmente, para las actividades de comercialización y marketing (OECD, 2005).

Como expone Romero (2006), son varias las concepciones de lo que es una empresa familiar, que consideran criterios como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, hasta temas como el traslape entre generaciones de padres, hijos y nietos. Además, se ha determinado que el grado de participación en la propiedad, gestión y control de los miembros de la familia inciden en gran medida en el rendimiento y opciones estratégicas de la empresa y que además en el caso PYME esa incidencia es mayor (Ghalke et al., 2022).

Por lo tanto, considerando que, en un entorno en constante cambio, la innovación colaborativa permite la creación de cono-

cimiento y nuevos diseños de productos, así como la mejora de la eficiencia del proceso de producción y la reducción del tiempo de comercialización, el logro de tales resultados en las PYME familiares depende principalmente de las características únicas de este tipo de organización (Arzubiaga et al., 2019).

Estudios han investigado la influencia de la innovación en el desempeño de la empresa. En años recientes se ha indagado más sobre las variables de innovación y su efecto sobre el desempeño de las PYME (Haddad et al., 2019). Debido a las diferencias sustanciales entre empresas grandes y pequeñas, estas últimas requieren un marco especial de innovación abierta que les ayude a tener éxito, no solo en la implementación de la innovación, sino también para mantenerse al día con las demandas crecientes del mercado y de los clientes (Radziwon & Bogers, 2019).

Trabajos refieren que la innovación en las PYME se ve obstaculizada por la falta de recursos financieros, las escasas oportunidades para contratar trabajadores especializados y las carteras de innovación pequeñas, por lo que los riesgos asociados con la innovación no se pueden distribuir (Madrid-Guijarro et al., 2009).

Recientemente ha habido un interés por explorar en las PYME los distintos tipos de innovación definidos por la OCDE: la innovación organizacional (Baumane-Vitoliña et al., 2022), la innovación de productos (Fatonah & Haryanto, 2022; Silva et al., 2022), mercadeo (Aksoy, 2017; Civelek et al., 2021), innovación de procesos (Jespersen et al., 2018), entre otros distintos niveles de innovación (Szlapka et al., 2017).

Además, el Manual de Oslo hace referencia a las interacciones tanto entre organizaciones como entre organizaciones y su entorno y que éstas pueden consistir en contactos informales o relaciones formales, dentro de un grupo industrial o redes más flexibles, ya sea para aprovechar flujos de información, o una colaboración en proyectos de innovación, incluyendo investigación sobre la demanda del mercado o sobre los usos potenciales de las tecnologías (OECD, 2005)

Estudios han encontrado que, en efecto, ha llegado a ser absolutamente imposible para las empresas, debido a los desarrollos tecnológicos, adquirir todo por su cuenta; por lo tanto, la depen-

dencia de los socios y los proveedores ha aumentado más que nunca (Bashir y Farooq, 2019). Además, si bien ese desarrollo tecnológico es importante para las PYME, también es beneficioso para ellas cooperar con otras empresas en el proceso de comercialización (Kim y Kim, 2018), por lo que se ha empezado a explorar la incidencia de *clusters* o redes en la innovación y el desempeño de las PYME (Franco et al., 2020), y se ha descrito el impacto de la afiliación a un grupo empresarial en la intensidad y diversificación de las ventas internacionales de las PYME (Eduardsen et al., 2022).

Pareciera que esto se debe a que el capital social permite aumentar la confianza, reducir el rechazo al riesgo entre los miembros de la red e impulsar la cooperación entre ellos, encontrar valores compartidos, reducir costos de cooperación, todo lo cual incide en un aumento de la innovación, mejor comunicación y transferencia de conocimiento, principalmente en redes de PYME (Iturrioz et al., 2015)

Aunado a esto, algunas investigaciones han revisado las PYME familiares y sus diferencias con respecto a las no familiares en cuanto al nivel de innovación de productos y procesos (Classen et al., 2014), la relación entre la innovación y los procesos de internacionalización y cómo las características de las empresas familiares son determinantes en esta relación (Alayo et al., 2021), así como los hábitos de innovación y mercadeo y sus cambios como consecuencia de momentos de crisis (Bajkó et al., 2022).

Sin embargo, son menos los estudios que han revisado los tipos de innovación y su relación con las redes y el desempeño de las PYME familiares, algunos por ejemplo han explorado el papel de la participación de las partes interesadas en el vínculo entre la innovación y el resultado final de la innovación de productos de las PYME familiares (Pantano et al., 2020). Pero no se ha podido encontrar estudios que revisen la relación de las redes con la innovación de mercadeo y el desempeño de las PYME familiares.

La innovación en las PYME familiares es compleja, para la cual influyen diferentes factores, incluidos actores internos y externos, sus interacciones, el contexto y el entorno de la organización y los sistemas abiertos en los que se encuentra (Brines et al., 2013). En particular, Pla-Barber et al. (2010) indican que la condición de

empresa familiar con directivos propietarios puede favorecer la inercia del equipo directivo, impidiendo el cambio hacia opciones estratégicas más innovadoras.

Algunos estudios sugieren, por un lado, que la investigación futura en el área de la innovación de la empresa familiar podría ser útil mediante la exploración de redes y vínculos tanto fuertes como débiles y su influencia en los sistemas de innovación (Brines et al., 2013). Por otro lado, la influencia de las diferentes configuraciones de las plataformas de partes interesadas en los procesos de innovación compartidos podría ser importante para conocer sobre los beneficios de profundizar en las relaciones que caracterizan a las redes para fomentar oportunidades de innovación y éxito compartido (Iturrioz et al., 2015).

Por tanto, el propósito de este estudio es explorar la literatura sobre el vínculo de las redes en la estrategia de innovación de mercadotecnia, y el desempeño de las PYME familiares y en el escenario específico de Costa Rica.

## Marco teórico

Las PYME están moldeadas por el contexto y tienden a optar por modelos que promueven la improvisación para adaptarse a las condiciones del mercado sin tener una dirección o planificación (Gamble et al., 2021). Además, enfrentan severas presiones por parte del mercado, la competencia y el ambiente (Vrontis et al., 2020), por lo que obtener conocimiento y recursos a través de compromisos colaborativos permiten a las PYME extenderse a nuevos segmentos de clientes (Ong et al., 2022).

Según el Manual de Oslo la innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de mercadeo que involucra cambios significativos en el diseño o empaque, ubicación, promoción del producto o fijación de precios. Y dichas innovaciones tienen el propósito de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o posicionar de nuevo el producto de una empresa en el mercado, con el objetivo de aumentar las ventas (OECD, 2005).

Con respecto al desempeño de la empresa, este es el resultado de las estrategias que utilizan las empresas para sus actividades. Aunque existen diferentes formas de evaluar el desempeño, hay investigaciones que lo miden en términos de elementos financieros (Dibrell et al., 2014), de las ventas globales y locales de nuevos productos (Ma y Jin, 2019). Por su parte Jayaram et al. (2014) se refieren al desempeño de la empresa como un incremento de las ventas, una mayor participación en el mercado, un aumento de márgenes y rentabilidad y la satisfacción de los *stakeholders*.

La forma de estructura de las empresas familiares puede causar la aversión al riesgo que existe en estos negocios (Fernández & Nieto, 2007) pero también facilitar la toma de decisiones y la flexibilidad en su forma de operar (Chen et al., 2014). Aunado a ello, los recursos funcionales y la conformación de la alta gerencia puede facilitar el acceso a conocimientos, contactos y asesoramiento (Calabró et al., 2016). Sin embargo, también se debe considerar que recursos afectivos son muy propios de las PYME familiares, y la identidad familiar, confianza, valores y armonía (Sestu & Majocchi, 2020) (Scholes et al., 2016) son primordiales, ya que no son fáciles de transferir o imitar por otras empresas. Por lo tanto, son una ventaja competitiva (Peng et al., 2018), aunque esos mismos recursos afectivos podrían limitar las redes que desarrollen las PYME familiares.

Considerando la teoría de redes, que establece que uno de los principales objetivos de una red empresarial es el de convertirse en una red de valor (González-Campo, 2010), una red de valor puede integrarse desde una red empresarial con otros tipos de redes, por ejemplo: relaciones a nivel de individuos, profesionales con amigos o colegas de trabajos previos, redes con competidores directos o redes cooperativas con organizaciones y grupos de empresas (Greve y Salaff, 2003; González-Campo, 2010).

Visto desde una perspectiva más estratégica, Jarillo (1988) indica que las redes son como un modo de organización usado por los empresarios para ubicar a sus empresas en una posición competitiva más fuerte. Al respecto, Ceglie y Dini (1999) consideran que son grupos de empresas que cooperan entre sí, complementándose, con el objetivo de allanar problemas o dificultades, ser más

eficientes y penetrar en otros mercados que de manera individual no sería sencillo o posible ingresar en ellos.

Además, es importante considerar la teoría de capital social. Según Putman, citado por Fernández et al. (2007), las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, pueden mejorar la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo. Por lo tanto, se parte de la integración que realizan Greve y Salaff (2003), quienes definen capital social como el conjunto de recursos, tangibles o virtuales, acumulados a través de estructuras sociales, cuando se dan relaciones entre empresarios que contribuyen a sus objetivos empresariales, y se ajustará para realizar la revisión de dichos antecedentes y efectos en PYME familiares.

## Estudios sobre PYME y empresas familiares en Costa Rica

Al revisar investigaciones sobre las PYME en Costa Rica, se evidencia que son escasas, se ha encontrado una exploración sobre prácticas de gestión estratégica de recursos humanos y desempeño de la innovación (Bonilla-Chaves, E. F., & Palos-Sánchez, P. R. 2022), sobre los factores que inciden en la asociatividad empresarial y su influencia en la competitividad de las MIPYME (Salas León, 2022), sobre el riesgo empresarial para la gestión de MIPYME en Costa Rica (Sánchez Sánchez et al., 2019), así como sobre la agencia universitaria para la gestión del emprendimiento y su rol en la innovación e internacionalización de las MIPYME (Bartels Ortega, 2021).

También se han hallado investigaciones más puntuales de las PYME costarricenses. Por ejemplo, sobre las características técnicas y productivas de PYME del sector industrializador de la leche caprina (Villalobos & Valverde, 2019); sobre la semiformalidad, según la legislación costarricense, a nivel de las unidades microempresariales que operan en la Región Brunca (Abarca Jiménez, 2019), y hasta una comparación de las facilidades y obstáculos de las MIPYME exportadoras en el estado de Guanajuato de México

y en la provincia de Limón de Costa Rica (Harris, 2020)

Aunado a ello, al revisar la existencia de estudios sobre empresas familiares, se han descubierto muy pocos realizados en Costa Rica. Fue posible encontrar uno que aborda el tema de liderazgo transformacional y transaccional de los propietarios en la innovación en las empresas familiares (Umaña, 2020); otro sobre competencias empresariales en las empresas familiares y maduración del negocio (Chávez Moreno et al., 2020) y uno más sobre modelos de planeación estratégica (Araya Leandro, 2017).

Esto evidencia que, a pesar de que a nivel mundial hay un creciente interés por estudiar las PYME familiares, la exploración de los antecedentes de la innovación en mercadeo y las redes es muy escasa. En Costa Rica esa investigación ha sido prácticamente nula.

## Oportunidades de estudios sobre PYME familiares en Costa Rica

En la mayoría de los países del mundo, las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo (Araya Leandro, 2011). Dada la relevancia que tienen las PYME familiares para las economías y especialmente para países emergentes, se considera necesario que Costa Rica haga esfuerzos de estudio en esta línea.

En Costa Rica, la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas establece que las empresas se clasifican de acuerdo con la actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (Asamblea Legislativa, 2002). En el país, como primer parámetro, se consideran PYME las que operan con menos de 100 personas según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC, 2013). Sin embargo, de manera más formal, el MEIC utiliza una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos, para establecer el tamaño de la empresa (Asamblea Legislativa, 2002).

Al respecto, hay un peso diferente del valor de los activos fijos y del valor de los activos totales según el sector de la empresa, lo que coincide con Haddad et al., quienes indican que, además del número de empleados y los factores financieros que determinan la empresa, la definición de PYME también depende del sector en el que opera la misma (2019).

Tras la crisis de Covid-19, se recalca que las empresas familiares son fundamentales para la reactivación de la economía de América Latina y el Caribe debido a que aportan actualmente más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Dodero, 2021). En particular en Costa Rica, cuatro de cada cinco empresas nacionales provienen de un esfuerzo familiar, las que a su vez son responsables del 69% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y generan el 70% del empleo (Avendaño, 2020). Además, las PYME crean el 47% del empleo, lo que a su vez representa el 35.7% del Producto Interno Bruto (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2022). Sin embargo, como bien lo indica Chinchilla Roversi (2022) no toda empresa familiar es una PYME y, por tanto, es importante conocer el aporte de las PYME familiares a la economía del país y explorar factores que afectan su rendimiento para potenciar aquellos que las benefician o establecer medidas y políticas para mitigar el impacto negativo que puedan menoscabar su desempeño.

Los estudios que se han desarrollado sobre este tema en diversas economías se han centrado en revisiones de literatura o metodología cualitativa, sin embargo, se propone estudiar en particular los recursos de las PYME familiares, y se sugiere la posibilidad de optar por una metodología cuantitativa que permita estudiar las variables independientes y la variable dependiente.

Se podría partir de la base de datos de PYME activas, que para 2022 superaba los 25 000 registros de empresas, a partir de las cuales, en una fase inicial del estudio, se debería filtrar para delimitar únicamente las PYME familiares. En caso de considerar un estudio cuantitativo esa podría ser la base para seleccionar la muestra.

Para la recolección de datos se debe reflexionar sobre la conveniencia de aplicación de cuestionarios a los propietarios o gerentes de las PYME familiares ya que tienen una visión global

de la empresa y su gestión, usar ítems que permitan medir lo establecido en el Manual de Oslo, sobre la innovación en métodos de publicidad, mercadeo directo, exhibiciones y ferias, investigación de mercado y otras actividades para desarrollar nuevos mercados, además de estrategias y métodos de fijación de precios, las actividades de venta y posventa, incluidas las mesas de ayuda, otras actividades de atención al cliente y de relación con el cliente (OECD, 2018).

Por su parte, con los ítems asociados a las redes sociales y comerciales, consultar por los actores de la red, incluyendo competidores, instituciones, universidades, los contratos, la formalidad o flexibilidad de las redes, cláusulas abstractas, entre otros (Comuzzi et al., 2012; Corsaro et al., 2012; OECD, 2005; Van Hemert et al., 2013).

Según Ma y Jin (2019) los indicadores financieros son los más objetivos para evaluar el desempeño de una empresa. Sin embargo, en las PYMES, especialmente en las pequeñas empresas, es más difícil acceder a estos datos, por lo que se propone explorar la posibilidad de medir el desempeño como el rendimiento de los activos, de las ventas, crecimiento de la cuota del mercado, crecimiento de las ventas, la satisfacción general del cliente y mejora del volumen de ventas a lo largo del tiempo, el desempeño en relación con otras empresas y con respecto a sus competidores, desarrollo de personal, relaciones laborales, salud, seguridad de empleados y promoción de objetivos personales (Dibrell et al., 2014; Kim y Kim, 2018; Ma y Jin, 2019; Madison et al., 2014; Tuan Mat y Smith, 2014).

Si bien estudios que sean transaccionales descriptivos pueden dar luz a algunos elementos importantes, podría resultar más interesante la formulación de un modelo estructural con constructos que permitan medir la causalidad, de manera que se pueda distinguir elementos de las redes que inciden en la innovación de mercadeo y en el desempeño.

## Conclusiones y discusión

El Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, reconociendo que las PYME contribuyen al desarrollo socioeconómico del país, propone un plan en torno a las políticas públicas del sector y la vinculación de los distintos actores políticos, sociales, económicos y académicos; además de desarrollar acciones haciendo énfasis en el desempeño propio de los micro, pequeños y medianos productores costarricenses (Comisión de realidad Nacional, 2012).

Al revisar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se evidencia que promueven el crecimiento económico sostenido, mayores niveles de productividad, la innovación y, en particular, la innovación tecnológica, para fomentar el espíritu empresarial y la creación de empleo decente (United Nations Development Programme, 2015), por lo que las PYME familiares son fundamentales para contribuir a estos objetivos.

En el Segundo informe nacional voluntario sobre objetivos de desarrollo sostenible de Costa Rica (2020), se establece la necesidad de que el gobierno emita medidas de protección al sector empresarial y la economía familiar y la disposición de un plan para la recuperación de la economía considerando una visión de desarrollo integral de largo plazo que permita encaminar al país y contribuir con el cumplimiento de la agenda (MIDEPLAN, 2020) por lo que resulta vital que, para la generación de políticas y medidas de protección, se conozcan factores que inciden en el rendimiento de las empresas.

Según Paul et al. (2017), las PYME, para mercadear internacionalmente enfrentan barreras internas como precios poco competitivos (Vide et al., 2010) y deficiencias en el conocimiento del mercado y sus actores clave (Hashim, 2015; Lahiri et al., 2020), entre otras. En cuanto a las barreras externas, indican la falta de apoyo (Hashim, 2015), así como altos niveles de burocracia y competitividad en los mercados externos (Korsakiené et al., 2015). Estas barreras o factores parecen ser determinantes para las PYME independientemente de si buscan mercados locales o internacionales.

Por lo tanto, si Costa Rica pretende contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible, dada la gran relevancia que tie-

nen las PYME y en especial las PYME familiares, se hace evidente la necesidad de explorar causas que ocasionan un mejor o menor desempeño. Aunque la falta de estudios en diferentes antecedentes y resultados de las PYME es notoria, este estudio demuestra que es fundamental el estudio de las redes de las empresas familiares pequeñas y medianas de Costa Rica y cómo afectan la innovación en el mercado, además de revisar de qué manera esa innovación de marketing incide en el desempeño de estas empresas que dinamizan la economía.

## Referencias

- Abarca Jiménez, G. (2019). La semiformalidad de las microempresas. El caso de la Región Brunca, Costa Rica. *Tec Empresarial*, 13(1), 3-18.
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141. <http://www.wikiparhan.com/wp-content/uploads/2018/10/4.pdf>
- Alayo, M., Iturrealde, T., & Maseda, A. (2021). Innovation and internationalization in family SMEs: Analyzing the role of family involvement. *European Journal of Innovation Management*. doi:10.1108/EJIM-07-2020-0302
- Araya Leandro, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso [Disertación doctoral, Universitat de València].
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Arzubiaga, U., Maseda, A., Uriarri, A., & Ruiz, J. M. P. (2019). Collaborative innovation in the family sme: Conceptualization, goals, and success factors. *European Journal of Family Business*, 9(2), 102-114. doi:10.24310/ejfbejfb.v9i2.5265
- Avendaño, D. (2020, Mar 27.). Cuatro de cada cinco empresas costarricenses son familiares. *Mercados y Tendencias*. <https://revistamyt.com/cuatro-de-cada-cinco-empresas-costarricenses-son-familiares/>

- Ley 8262 del 2002. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
- 17 de mayo 2002. Diario oficial La Gaceta Número 94 (2002). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC#:~:text=Art%C3%ADculo%201%C2%BA%E2%80%94La%20presente%20Ley,protag%C3%B3nico%2C%20cuyo%20dinamismo%20contribuya%20al](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC#:~:text=Art%C3%ADculo%201%C2%BA%E2%80%94La%20presente%20Ley,protag%C3%B3nico%2C%20cuyo%20dinamismo%20contribuya%20al)
- Bajkó, N., Fülöp, Z., & Pércsi, K. N. (2022). Changes in the innovation-and marketing-habits of family SMEs in the foods-tuffs industry, caused by the coronavirus pandemic in hungary. *Sustainability* (Switzerland), 14(5) doi:10.3390/su14052914
- Bartels Ortega, T. (2021). El rol de la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE) en la innovación e internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). [Estudio de caso para optar al grado de Magíster en Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad de Chile] Repositorio académico. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/184282>
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergistic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*, 11(3)
- Baumane-Vītolīņa, I., Woschank, M., Apsalone, M., Šumilo, Ē, & Pacher, C. (2022). Organizational innovation implications for manufacturing SMEs: Findings from an empirical study. *Procedia Computer Science*, 200, 738-747. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.272>.
- Bonilla-Chaves, E. F., & Palos-Sánchez, P. R. (2022). Strategic HRM Practices, Innovation Performance and Its Relationship on Export Performance: An Exploratory Study of SMEs in an Emerging Economy. In *Perspectives and Trends in Education and Technology* (pp. 607-620). Springer, Singapore.
- Brines, S., Shepherd, D., & Woods, C. (2013). SME family business innovation: Exploring new combinations. *Journal of Family*

- Business Management, 3(2)
- Calabró, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What does really matter in the internationalization of small and medium-sized family businesses? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679-696.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2022). La importancia de las PYMES en Costa Rica. <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO (pp. 1-25). Vienna: Unido.
- Chávez Moreno, A. E., Flores-Ortiz, V. M., Vega-López, A., Ramírez Loria, R., & Tapia León, C. J. (2020). Family Companies and Their Capacity for Entrepreneurship in Costa Rica, Ecuador and Mexico. *Journal of Business and Economics*, 11(8).
- Chen, H., Hsu, W., & Chang, C. (2014). Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771-789.
- Chinchilla Roversi, L. (2022). ¿Son diferentes las Pymes de las empresas familiares? *El Observador*. <https://observador.cr/son-diferentes-las-pymes-de-las-empresas-familiares/>
- Civelek, M., Červinka, M., Gajdka, K., & Nétek, V. (2021). Marketing communication tools and their influence on marketing innovation: Evidence from slovakian SMEs. *Management and Marketing*, 16(3), 210-227. doi:10.2478/mmcks-2021-0013
- Classen, N., Carree, M., van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609. doi:10.1007/s11187-013-9490-z
- Comisión de Realidad Nacional. (2012). Las MIPYMEs en Costa Rica. Colegio de profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>
- Comuzzi, M., Vonk, J., & Grefen, P. (2012). Measures and mechanisms for process monitoring in evolving business networks. *Data & Knowledge Engineering*, 71(1), 1-28.
- Corsaro, D., Cantù, C., & Tunisini, A. (2012). Actors' heterogeneity in innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 41(5),

780-789.

- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovative-ness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
- Dodero, S. (2021). Crisis covid-19: ¿cómo las empresas familiares pueden salir fortalecidas? *ADEN Business Magazine*. <https://www.aden.org/business-magazine/empresas-familiares-tras-la-crisis-del-covid-19/>
- Eduardsen, J., Marinova, S. T., González-Loureiro, M., & Vlačić, B. (2022). Business group affiliation and SMEs' internatio-nal sales intensity and diversification: A multi-country study. *International Business Review*. 101989. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101989>
- Fatonah, S., & Haryanto, A. T. (2022). Exploring market orienta-tion, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of smes under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 161-168. doi:10.5267/j.uscm.2021.9.011
- Fernández, M. L., Alcázar, F. M., & Fernández, P. M. R. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social. *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores: Camino Al Futuro*, 73.
- Franco, M., Esteves, L., & Rodrigues, M. (2020). Clusters as a mecha-nism of sharing knowledge and innovation: Case study from a network approach. *Global Business Review*, 0972150920957270.
- Gamble, J. R., Clinton, E., & Díaz-Moriana, V. (2021). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research*, 130, 646-657.
- Ghalke, A., Haldar, A., & Kumar, S. (2022). Family firm ownership and its impact on performance: Evidence from an emerging market. *Review of Managerial Science*, doi:10.1007/s11846-022-00527-7
- González-Campo, C. H. (2010). Interacción teórica para la caracteri-zación de redes empresariales. *Innovar*, 20(37), 117-132.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneu-rship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22. doi:10.1111/1540-8520.00029

- Haddad, M. I., Williams, I. A., Hammoud, M. S., & Dwyer, R. J. (2019). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(1)
- Harris, K. P. (2020). Estudio comparativo de facilidades y obstáculos de las mipymes exportadoras en el estado de Guanajuato de México y en la provincia de limón de Costa Rica. *Revista Tecnología en Marcha*, 33(7), 104-112.
- Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2).
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), 104-115.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jayaram, J., Oke, A., & Prajogo, D. (2014). The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in australian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4424-4439.
- Jespersen, K., Rigamonti, D., Jensen, M. B., & Bysted, R. (2018). Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. *Small Business Economics*, 51(4), 879-904.
- Kim, H., & Kim, E. (2018). How an open innovation strategy for commercialization affects the firm performance of korean healthcare IT SMEs. *Sustainability*, 10(7), 2476.
- Korsakienė, R., Diskienė, D., & Smaliukienė, R. (2015). Institutional theory perspective and internationalization of firms. How institutional context influences internationalization of SMEs? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2(3)
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813-838.
- Ma, Z., & Jin, Q. (2019). Success factors for product innovation in china's manufacturing sector: Strategic choice and environment constraints. *International Studies of Management & Organization*, 49(2), 213-231.

- Madison, K., Runyan, R. C., & Swinney, J. L. (2014). Strategic posture and performance: Revealing differences between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 239-251.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- MEIC. (2013). Estado de situación de las PYMES en Costa Rica. Costa Rica: Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/pcp-37-13.pdf>
- MIDEPLAN. (2020). Segundo informe nacional voluntario. Objetivos de desarrollo sostenible. Costa Rica 2020. “Desarrollo sostenible en acción: la ruta hacia la sostenibilidad. San José, Costa Rica: Secretaría Técnica de los ODS.
- OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- OECD. (2018). Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. OECD Publishing.
- Ong, X., Freeman, S., Goxe, F., Guercini, S., & Cooper, B. (2022). Outsidership, network positions and cooperation among internationalizing SMEs: An industry evolutionary perspective. *International Business Review*, 31(3), 101970. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101970>
- Pantano, E., Priporas, C., Viassone, M., & Migliano, G. (2020). Does the stakeholder engagement result in new drinks? evidence from family owned SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 185-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.037>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Peng, M. W., Sun, W., Vlas, C., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 187-205.
- Pla-Barber, J., Villar García, C., & Escribá-Esteve, A. (2010). La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización. *Economía Industrial*,

375, 101-112.

- Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573-587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (57), 131-142.
- Salas León, C. (2022). Asociatividad empresarial como alternativa para el éxito competitivo de las MIPYMES en Costa Rica. *Yulök Revista De Innovación Académica*, 6(1), 28-45.
- Sánchez Sánchez, J. D., Chacón León, L., & Hernandez Vasquez, E. (2019). Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: Un análisis exploratorio. *Small Business International Review (SBIR)*, 3(2), 49-68.
- Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). Internationalization of small family firms: The influence of family from a socioemotional wealth perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 131-146.
- Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211-232.
- Silva, P. M., Moutinho, V. F., & Teixeira Vale, V. (2022). A new approach of innovation and network on export in trade fair context: Evidence from portuguese SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(3), 509-528. doi:10.1108/JBIM-07-2020-0351
- Szlapka, J. O., Stachowiak, A., Batz, A., & Fertsch, M. (2017). The level of innovation in SMEs, the determinants of innovation and their contribution to development of value chains. *Procedia Manufacturing*, 11, 2203-2210.
- Tuan Mat, T. Z., & Smith, M. (2014). The impact of changes in environment and AMT on management accounting practices and organizational strategy, structure and performance. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 12(1)

- Umaña, G. M. (2020). La influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los propietarios en la innovación en las empresas familiares costarricenses [Doctoral dissertation, Keiser University].
- United Nations Development Programme. (2015). The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals. [https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm\\_source=EN&utm\\_medium=GSR&utm\\_content=US\\_UNDP\\_PaidSearch\\_Brand\\_English&utm\\_campaign=CENTRAL&c\\_src=CENTRAL&c\\_src2=GSR&gclid=Cj0KCQjwjIKYBhC6ARIsAGEds-Kp-yf9-xeZ3x8IH5WNdhYr0-437Lg3LT9UnZ-D4EO4KELJP2ZB-SEkaAkgiEALw\\_wcB](https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=Cj0KCQjwjIKYBhC6ARIsAGEds-Kp-yf9-xeZ3x8IH5WNdhYr0-437Lg3LT9UnZ-D4EO4KELJP2ZB-SEkaAkgiEALw_wcB)
- Van Hemert, P., Nijkamp, P., & Masurel, E. (2013). From innovation to commercialization through networks and agglomerations: Analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of dutch SMEs. *The Annals of Regional Science*, 50(2), 425-452.
- Vide, R. K., Bobek, V., Cancer, V., Perko, I., & Hauptman, L. (2010). The efficiency of entrepreneurship policy support for the internationalisation of SMEs: The case of Slovenia. *European Journal of International Management*, 4(6), 644-664.
- Villalobos, A. C., & Valverde, D. M. (2019). Caracterización técnica, productiva y comercial de las MiPymes lácteas caprinas en Costa Rica. *Nutrición animal tropical*, 13(2), 20-53.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Vrontis, D., Basile, G., Simona Andreano, M., Mazzitelli, A., & Papasolomou, I. (2020). The profile of innovation driven italian SMEs and the relationship between the firms' networking abilities and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 114, 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.009>