

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Vicerrectoría de Investigación y Extensión  
Dirección de Proyectos**

Informe final de proyecto de investigación

**La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica  
(Código: 2187010)**

Investigadores:

Ing. Oscar Córdoba Artavia, MBA.

Escuela de Administración de Empresas Sede San Carlos

Coordinador del proyecto

Ing. Alan Henderson García, PhD.

Escuela de Administración de Empresas, Centro Académico San José

Cartago, 1 de noviembre de 2017

## Contenido

Resumen .....	5
1 Introducción .....	6
2 Marco Teórico .....	8
2.1 Comercio internacional y gestión de calidad.....	9
2.2 Factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes.....	10
2.3 La gestión de calidad y el desempeño exportador .....	10
2.4 El índice de éxito exportador .....	12
3 Metodología .....	14
3.1. Población y muestra del estudio .....	14
3.2. Diseño de investigación .....	14
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	15
3.4. Procedimientos de recolección de información.....	15
3.5. Diseño de procesamiento y análisis de datos.....	16
4 Resultados .....	17
4.1. Descripción de la situación actual .....	17
4.1.1 Caracterización de la población en estudio .....	17
4.1.2 Caracterización de la actividad .....	18
4.2. Desempeño exportador .....	19
4.3. Gestión de calidad.....	20
4.3.1. Dimensión clave: la existencia de normas .....	20
4.3.2. Dimensión clave: la importancia del control de proceso .....	21

4.3.3.	Dimensión clave: la cultura de calidad .....	22
4.3.4.	Dimensión clave: el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación.....	23
4.4.	Incidencia de la gestión de calidad en el desempeño exportador .....	24
4.5.	Elementos clave para el diseño de una política pública y educativa para la promoción de la calidad en las pymes.....	29
5	Discusión y conclusiones.....	29
6	Recomendaciones .....	31
7	Referencias.....	33
8	Apéndices (opcional).....	35
	Apéndice 1 .....	35
	Apéndice 2 .....	56
	Apéndice 3 .....	69

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Dimensiones de gestión de Calidad .....	11
---	----

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Herramientas de mejora utilizadas .....	24
Tabla 2: Rúbrica para valorar los Criterios del Desempeño Exportador .....	25
Tabla 3: Valoración de cada actividad productiva para cada indicador de desempeño exportador	26
Tabla 4: Rúbrica para valorar los Criterios de la Gestión de Calidad .....	27
Tabla 5: Valoración de cada actividad productiva para cada indicador de Gestión de Calidad .....	27

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Empresas que cuentan con algún tipo de certificación analizada por áreas .....	21
Gráfico 2: Tipo de auditorías utilizadas por las empresas .....	23
Gráfico 3: Correlación entre las variables Gestión de la Calidad y Desempeño Exportador .....	28

## Resumen

El objetivo general del proyecto de investigación es determinar la incidencia de la gestión de calidad en el desempeño exportador de las PYMES de la Región Huetar Caribe.

La investigación se concentró en los principales sectores exportadores en la región. En el estudio se incluyeron tres provincias y ocho cantones. La muestra se compone de 32 empresas distribuidas en sectores y cantones. Para la elección de la muestra, fue utilizada la conveniencia, mediante visitas de campo, recomendación de referencias, bases de datos y por medio de empresas encuestadas, esto garantizó la representatividad de la muestra. La información se obtuvo de las empresas propiamente y de otras fuentes secundarias. Luego de recolectar los datos se estructuró en una base de datos organizada para realizar el análisis de la información. Como principales resultados se establece que existe una alta correlación entre la variable gestión de calidad y la variable desempeño exportador, lo que se traduce en que a mayor desarrollo de la gestión de calidad las empresas presentan un alto desempeño exportador; se identificaron los elementos clave (teóricos y prácticos) que servirían de base para el diseño de una política pública y educativa que promuevan la gestión de la calidad en las pymes. La investigación realizada en la Región Huerta Caribe representa un importante aporte teórico, práctico y metodológico.

Palabras clave: gestión de calidad, desempeño exportador.

## **1 Introducción**

El comercio internacional es cada vez más exigente y con más oferentes, privilegia hoy a las empresas que puedan proveer las materias primas, los productos terminados altos en tecnología y servicios que satisfagan enteramente las necesidades de los clientes. Gracias a la globalización de los mercados y la extensión de tratados comerciales, los productos de países pequeños como el nuestro viajan alrededor del mundo en busca de mejores clientes, en términos de poder adquisitivo y volumen de pedido. Para poder optar por estos mercados los países deben contar con políticas, sistemas y herramientas relacionados con la calidad, como por ejemplo el acceso a normas y reglamentos técnicos, la metrología, los servicios de ensayos, la evaluación de la calidad, la certificación y la acreditación. Lo que se traduce en empresas más eficiente, productivas y por ende más competitivas, en función de coste, calidad, distribución, rapidez, innovación y flexibilidad. Por otro lado, las organizaciones ante el constante cambio en el mundo de los negocios han considerado la implementación de las mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión, hacia un enfoque de calidad que se base en la adaptabilidad de las exigencias de la demanda del compradores; esperando lograr así y sólo así, beneficios cuantificables en las esferas de: evaluación y reducción de los recursos utilizados, disminución de los costes operativos, comprensión de la dinámica del trabajo, identificación de las soluciones en la prevención de los problemas y errores en el trabajo, reducción del tiempo de producción, desarrollo de una visión transversal de la organización, y fomentar la participación, la comunicación y el trabajo en equipo entre empleados y directivos. Los factores que inciden en el éxito exportador de las empresas en nuestro país son variados, por tanto toda investigación que se oriente a identificar aquellos factores que más inciden en ese desempeño exportador, contribuirá a generar nuevo conocimiento tanto para la universidad en su proceso de actualización permanente como a la empresa costarricense como guía en la identificación de las mejores prácticas. De estas situaciones planteadas anteriormente, se puede derivar y plantear un problema: No sabemos cuál es el modelo de gestión de calidad que utilizan las empresas y el efecto sobre su competitividad como exportadores, el entendido de esta condición justifica este trabajo. En este contexto se plantea una hipótesis: La gestión de calidad incide positivamente en el desempeño exportador de las PYMES, partiendo de esto el objetivo general del proyecto de investigación es: Determinar la incidencia de la gestión de calidad en el desempeño

exportador de las PYMES de la Región Huetar Caribe. Con estos tres elementos se diseña y plantea la investigación, que metodológicamente pretende en primera instancia definir la población, de esta seleccionar una muestra representativa, que permita desarrollar los métodos, las técnicas y los instrumentos de investigación, que van desde la recolección y organización de datos hasta el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. Esta metodología integra una serie de elementos que permiten el desarrollo de la investigación de una forma ordenada y estructurada, de forma tal que se logren alcanzar los objetivos trazados.

## **2 Marco Teórico**

Los factores que inciden en el éxito exportador de las empresas en nuestro país son variados, por tanto toda investigación que se oriente a identificar aquellos factores que más inciden en ese desempeño exportador, contribuirá a generar nuevo conocimiento tanto para la academia en su proceso de actualización permanente como a la empresa costarricense como guía en la identificación de las mejores prácticas. Tomando en cuenta que las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental para la economía de nuestro país, tal como lo demuestra el informe sobre “Estado Nacional de las MiPymes 2012” (Govaere Vicarioli, 2012): las MiPymes representan el 48,4% del empleo del sector privado, constituyen un 98% del parque industrial costarricense y además el 81% del total de empresas exportadoras del país son micro, pequeñas y medianas.

Producto de una revisión teórica de diversos autores que han indagado sobre los diferentes factores que afectan el desarrollo exportador de las pymes, Martínez y Pla (2012), clasifican esos factores en cuatro grupos: habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y otros factores relevantes. Así mismo, Milesi y Aggio (2008) al analizar la incidencia en el desempeño exportador que ejercen diversos factores, hacen referencia a los efectos positivos de las dimensiones asociadas a la innovación y dentro de estas dimensiones asociadas a la innovación destacan las vinculadas con las competencias tecnológicas y comerciales. Estos mismos autores en su estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas, al evaluar como incide la variable gestión de calidad en el desempeño exportador de las pymes, descomponen la variable en las siguientes dimensiones (i) la existencia de normas, (ii) la importancia del control de proceso, (iii) la cultura hacia la calidad y (iv) el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación.

El propósito de este estado del arte es avanzar en la comprensión de la gestión de la calidad, sus dimensiones subyacentes, sus antecedentes y su impacto en el desempeño exportador de las pymes, así como los factores contextuales que afectan a las pymes en su desempeño exportador. Primero se describe como el comercio internacional hoy en día privilegia los productos terminados de alta tecnología sobre las materias primas, y como para ingresar y sostenerse en el mercado globalizado las empresas requieren desarrollar sistemas de gestión de calidad. Posteriormente, se analizan los diferentes factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes, y se conceptualiza la gestión de calidad



para avanzar en el proceso de comprensión del tema. Además, se analizan los indicadores que componen el índice compuesto de éxito exportador, a saber: 1) la continuidad exportadora; 2) el dinamismo exportador; 3) la diversificación de mercados; y 4) las condiciones de acceso a los mercados para cada empresa en particular. Por último, se especifica el aporte esperado de esta investigación, así como los temas para futuras investigaciones.

## **2.1 Comercio internacional y gestión de calidad**

El comercio internacional privilegia hoy más que las materias primas, los productos terminados, altos en tecnología, por lo que para ingresar a ese mercado globalizado los países deben contar con políticas, sistemas y herramientas relacionados con la calidad, como son por ejemplo el acceso a normas y reglamentos técnicos, la metrología, los servicios de ensayos, la evaluación de la calidad, la certificación y la acreditación (Sanetra & Marbán, 2007, pág. 13). Cada vez más las organizaciones desarrollan a lo interno sistemas de gestión de la calidad, con el fin de asegurar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2009). Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente que es finalmente quien determina la aceptabilidad del producto, por lo que dado que sus necesidades y expectativas son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos (Cabuya, 2010, pág. 28).

Suárez (2009, pág. 15) refiere que hoy en día las organizaciones, ante el constante cambio en el mundo de los negocios han considerado la implementación de las mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión, hacia un enfoque de calidad. Las organizaciones apuestan a un nivel de competitividad que se base en la adaptabilidad de las exigencias de la demanda del mercado en función de coste, calidad, distribución, rapidez, innovación y flexibilidad; esperando lograr así y sólo así, beneficios cuantificables en las esferas de: evaluación y reducción de los recursos utilizados, disminución de los costes operativos, comprensión de la dinámica del trabajo, identificación de las soluciones en la prevención de los problemas y errores en el trabajo, reducción del tiempo de producción, desarrollo de una visión transversal de la organización, y fomentar la participación, la comunicación y el trabajo en equipo entre empleados y directivos.

## **2.2 Factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes**

Martínez y Pla (2012, pág. 170), producto de una revisión teórica de diversos autores que han indagado sobre los diferentes factores que afectan el desarrollo exportador de las pymes, clasifican esos factores en cuatro grupos: habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y otros factores relevantes. Dentro de los factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes, Milesi y Aggio (2008, pág. 9) hacen referencia a los efectos positivos de las dimensiones asociadas a la innovación sobre el desempeño exportador y dentro de estas dimensiones asociadas a la innovación destacan las vinculadas con las competencias tecnológicas (donde ubican a la gestión de calidad) y comerciales.

La innovación es considerada un aspecto importante para alcanzar una mayor competitividad en mercados internacionales. D'Angelo, Majocchi, Zucchella y Buck (2013) mencionan que invertir en innovación de productos está asociado con éxito en exportación a mercados internacionales. Además, el desempeño exportador se afecta en menor o mayor medida dependiendo del ámbito regional en el que se exporte. Esto debido a que dichos autores trabajan con pymes europeas, donde eventualmente, lo que se consideraría un mercado internacional se transforma en un mercado con plataformas económicas intra-regionales, gracias a la Unión Europea.

Esto crea diferentes patrones a los que se dan en otros países que buscan exportar de forma global, por lo que el desempeño se ve afectado, ya que las pymes acostumbradas a exportar dentro del mercado regional tienen la percepción de que necesitan llenar una gran brecha de recursos para poder ir más allá. Además, la edad de la compañía en número de años tiene un alcance limitado para explicar la intensidad de las exportaciones y, por ende, no garantiza un desempeño exitoso.

## **2.3 La gestión de calidad y el desempeño exportador**

Milesi y Aggio (2008) en su estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas, al evaluar como incide la variable gestión de calidad en el desempeño exportador de las pymes, descomponen la variable en las siguientes dimensiones (i) la existencia de normas, (ii) la importancia del control de proceso, (iii) la cultura hacia la calidad y (iv) el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación (figura 2.1).

Ilustración 1 Dimensiones de gestión de Calidad



En la dimensión “existencia de normas” se incluyen los siguientes aspectos: normas de calidad, normas ambientales y normas específicas del sector. Respecto a la dimensión “importancia del control de procesos” se consideran todos aquellos controles de procesos que tiene implementados la empresa, como son los mapas de procesos y los gráficos de control de calidad, aunque sus procesos no estén certificados con alguna norma.

La dimensión “cultura de calidad” se refiere a prácticas de la empresa como son: comunicaciones periódicas con los clientes para detectar cambios en los requerimientos, política de calidad definida y comunicada a todo el personal, indicadores de calidad clave definidos y exhibidos, equipos para solución de problemas, realización de auditorías internas, sistema para mantener el orden y la limpieza y sistema de reconocimiento para ideas o aportes destacados. La última dimensión en que se desglosa la variable gestión de calidad es el “uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación”, dentro de las que se mencionan: diagrama causa-, diagrama de Pareto, histogramas, AMFE (análisis de modos y efectos de fallas). Se trata de corroborar la coherencia entre la existencia de normas, las prácticas concretas que debieran derivarse de ellas (cultura) y el uso efectivo de las herramientas a través de las cuales se materializan las normas y la cultura.

En relación con estándares internacionales, en un estudio acerca del nivel de adopción de ISO 9000 llevado a cabo por Cao y Prakash (2011) desde 1993 al 2002 para 134 países, se encuentra que la competitividad en el comercio internacional es un impulso para que las empresas adoptan estos estándares. Además, como los problemas de información asociados a la calidad del producto son más evidentes en los exportadores de países en

desarrollo, en estos países se genera mayor motivación a adoptar ISO 9000 en comparación con países desarrollados. Demuner Flores y Mercado Salgado (2011) analizan además la gestión de calidad en pymes manufactureras de México que se encuentran certificadas con ISO 9001-2000.

En este estudio se menciona que la gestión de calidad ha mejorado el desempeño a nivel internacional de estas empresas, además brindando confianza a los gerentes para que continúen con estas prácticas. Dentro de los aspectos que se mencionan están: concebir ideas globales de negocios, incursionar en mercados extranjeros, llevar a cabo alianzas estratégicas, así como desarrollar patentes.

## **2.4 El índice de éxito exportador**

El índice de éxito exportador es de uso reciente en las pymes, procura encontrar una medida sintética que permita cuantificar el grado de éxito exportador de cada empresa en particular, con lo cual se construye un ranking que muestra el mayor o menor grado de aprovechamiento de los mercados externos por parte de las pequeñas y medianas empresa del país. Este índice compuesto de éxito exportador se construye a partir de cuatro indicadores: 1) la continuidad exportadora; 2) el dinamismo exportador; 3) la diversificación de mercados; y 4) las condiciones de acceso a los mercados para cada empresa en particular. Cada uno de estos subíndices tiene una ponderación que va entre cero “0” y “10”, dependiendo de algunas condiciones preestablecidas para cada caso (Alvarez & Durán, 2009, pág. 75).

Ya desde el año 2007 los autores Milesi, Moori y Yoguel (2007, pág. 85), hicieron referencia al índice de éxito exportador en un estudio comparado sobre el éxito exportador pymes en Argentina, Chile y Colombia, en este estudio los autores se refieren a seis indicadores como componentes del índice de éxito exportador: a) la Continuidad Exportadora (CE) que mide la estabilidad de las empresas en el negocio exportador, según la cantidad de años con registro de exportaciones; b) el Dinamismo Exportador (DE): que mide el crecimiento de las exportaciones de las empresas entre el primer y el último del periodo en los que registraron exportaciones, c) el Dinamismo Exportador Sostenido (DES): que mide la estabilidad del crecimiento de las exportaciones de las empresas según el número de veces que registraron tasas de crecimiento positivas durante el período considerado, d) la diversificación de Mercados (DM): que califica a las empresas según la cantidad de destinos a los que dirigieron sus exportaciones, e) la Complejidad de los Mercados de Destino (CM):

que califica a las empresas según el peso de las exportaciones dirigidas hacia mercados diferentes y f) la Evolución de la complejidad de los mercados de destino (ECM): que califica a las empresas según la diferencia entre el valor obtenido en el indicador de complejidad durante el primer y el último año con registro de exportaciones.

Hoy en día el éxito exportador de la pymes en Costa Rica se mide a partir de los cuatro indicadores mencionados previamente, por lo que es esa la clasificación la utilizada en esta investigación. Es importante recalcar que identificar los factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes en nuestro país, cobra más importancia aún, por cuanto según detalla PROCOMER en las Estadísticas de Comercio Exterior del 2012 (2013, pág. 221), el éxito exportador de las MiPymes se redujo con respecto al 2011, pasando las “altamente exitosas” de un 35% en el 2011 a un 20% en el 2012 y las “medianamente exitosas” de un 44% a un 36%.

En el país no se conoce de otras estudios que se hayan realizado relacionando la variable gestión de calidad y el desempeño exportador de las empresas, aunque sí se ha considerado la variable calidad como parte de competencias tecnológicas y su incidencia en el éxito exportador de las pymes en la investigación mencionada anteriormente de Milesi y Aggio (2008), la que sirvió de referencia para la investigación realizada.

Así, considerando lo expuesto en la revisión de la literatura, para esta investigación se propuso la siguiente como la principal hipótesis:

H1: La gestión de calidad incide positivamente en el desempeño exportador de las PYMES.

## **3 Metodología**

En esta sección se explica con detalle la metodología seguida para realizar la investigación, se describe la población y la muestra seleccionada, el diseño de la investigación, los métodos, las técnicas y los instrumentos de investigación, los procedimientos de recolección de la información y el diseño de procesamiento y análisis de los datos.

### **3.1. Población y muestra del estudio**

La población en estudio está compuesta por 165 empresas exportadoras que tiene su actividad en la región Huetar Caribe de Costa Rica, según PROCOMER al 20 de marzo del 2014, geográficamente comprende las provincias de Limón, Heredia y Cartago. Se suma esta última provincia por una actividad exportadora (culantro coyote) que tiene terrenos cultivados en la Región Caribe. La población comprende las siguientes actividades: Ornamentales, Banano, Papaya, Piña, Cacao, Culantro Coyote y Tubérculos como productos frescos, así como de transformación, entendiéndose por estas las empresas que le dan más valor agregado a sus productos, como enlatados, snack, jugos, puré, concentrados y congelados. Originalmente el estudio estuvo planteado para PYMES, no obstante debido a la poca cantidad de estas se decidió sumar las empresas que superan los 100 empleados, esto con el propósito de enriquecer el estudio.

Se elaboró un listado con el marco muestral del estudio a partir de información suministrada por PROCOMER, el MAG, CORBANA, por referencia de los mismos exportadores y por observación de los investigadores, de esta manera se le aplicó el instrumento a 32 empresas, pertenecientes a las actividades exportadoras citadas en el párrafo anterior y perteneciente a las tres provincias. Se seleccionaron las muestras para el estudio, bajo el criterio de expertos y por conveniencia dado que la base de datos del marco muestral estaba desactualizada.

### **3.2. Diseño de investigación**

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. El diseño seleccionado es “no experimental”, transversal dado que se recolectó información correspondiente a la situación de las empresas exportadoras de la Región Caribe durante el año 2016, aunque se incluyeron ítems en el instrumento de recolección de la información que permitieron conocer a su vez, la situación exportadora de

los últimos 5 años de las empresas consultadas, pretendiendo conocer la evolución de las empresas en el último lustro. Se generaron los ítems para medir el nivel de calidad de las pymes exportadoras tomando en cuenta parámetros utilizados en otras investigaciones de desempeño exportador en otros países y otras actividades que sirvieron de referencia para plantear el trabajo, lo cual permitió asegurar la validez de instrumento empleado.

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Se identificaron las variables y sus dimensiones, las variables identificadas fueron la gestión de calidad y el éxito exportador. Para la variable de calidad se definieron las siguientes dimensiones: existencia de normas, control de proceso, cultura de calidad y uso de herramientas de mejora. Por su parte para éxito exportador las dimensiones definidas fueron continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados y condiciones de acceso a los mercados.

Igualmente, como principal hipótesis de trabajo se planteó la siguiente: La gestión de calidad incide positivamente en el desempeño exportador de las PYMES.

Consecuentemente se diseñó el instrumento de recolección y medición de información (**apéndice 1, cuestionario**), el cual se validó mediante una prueba piloto, aplicando el instrumento a 4 empresas representando la población, a partir de esto se analizó la información recopilada en pruebas piloto, y se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad correspondientes.

### **3.4. Procedimientos de recolección de información**

Una vez aprobado el instrumento de recolección de información se contactaron las pymes exportadoras de la muestra, se seleccionaron los participantes en el estudio, y posteriormente se llevó a cabo la logística del trabajo de recopilación de información.

Los métodos empleados fueron:

- a) Entrevista personal a los sujetos de información.
- b) Cuestionario enviado y recibido mediante *google form*.
- c) Formulario proporcionado al sujeto de información y posteriormente recogido por los investigadores.

Se digitó la información directamente en el *google form*, obteniendo por medio de la aplicación la base de datos la cual fue modificada y adaptada a las necesidades de la investigación, principalmente para la construcción de gráficos y tablas.

Cabe mencionar que el sujeto de información fue seleccionado pensando en el manejo de la información pertinente a las variables y dimensiones del estudio, en este sentido se entrevistaron a gerentes, dueños, administradores, jefes de planta, entre otros.

Adicionalmente en cada una de las visitas se hizo un levantamiento de material audiovisual.

Para complementar la información con respecto a cada uno de los sectores o actividades relacionadas con la exportación, se entrevistaron a funcionarios de distintas entidades tanto gubernamentales como académicas, que son actores estratégicos con incidencia en la región.

### **3.5. Diseño de procesamiento y análisis de datos**

En este apartado, se realizó en primera instancia el análisis descriptivo de la información recopilada tomando en cuenta los objetivos, hipótesis y variables de estudio, donde se realizó una caracterización de la población en estudio y las actividades exportadoras, así mismo, el comportamiento exportador y la gestión de calidad.

Con la base de datos generada a partir de la información recolectada se procedió a realizar el análisis inferencial. Se logró hacer la medición de la incidencia de la gestión de la calidad en el éxito exportador de las empresas incluidas en el estudio, comparando el tamaño de la empresa, la actividad a la que se dedica, el certificado de calidad con que cuentan y las herramientas de mejora de la calidad empleadas y el mercado de exportación entre otras.



## **4 Resultados**

En esta sección se exponen los resultados más relevantes del estudio, en primera instancia se hace una descripción de la situación actual, donde se caracteriza la población de estudio y las principales actividades productivas; posteriormente se presentan los principales resultados obtenidos con relación a las variables Desempeño Exportador y Gestión de Calidad, que son las variables que fundamentan el proyecto de investigación, se integran estos resultados para hacer un análisis de la relación existente entre ambas. Finalmente, se hace mención a la propuesta en cuanto a los elementos clave que los investigadores consideran deben ser tomados en cuenta para, la formulación de una política pública que promueva la gestión de calidad en las pymes y con ello se mejore su desempeño exportador.

### **4.1. Descripción de la situación actual**

En este apartado se describen las generalidades del estudio para ubicar al lector en cuanto a la región, la población de estudio y sus actividades exportadoras, así como una descripción de las variables de la investigación: el comportamiento exportador y la gestión de la calidad, y sus dimensiones.

#### **4.1.1 Caracterización de la población en estudio**

La provincia de Limón está localizada en el extremo oriental, en el litoral caribeño de Costa Rica, tiene una extensión territorial de 9.188 kilómetros cuadrados limita al norte con la República de Nicaragua, al noreste con el Mar Caribe, al oeste con Heredia, Cartago y San José, al suroeste con Puntarenas y al sureste con Panamá. Se compone de 6 cantones: Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo. Es la cuarta provincia en población con un 10% de la población total del país, la región Huetar Caribe es la segunda en territorio solo superada por la Región Central (IICA, 2010, p22). Las principales actividades económicas son: el servicio portuario, el turismo y la agricultura, siendo esta última la principal actividad económica. La mayor parte de los suelos es dedicado al cultivo de banano, piña, cacao, raíces y tubérculos, ornamentales y culantro coyote. Se incluyen en el estudio cantones vecinos a las provincias de Limón, los cuales pertenecen a Heredia y Cartago, que se suma a la investigación porque en ellos se desarrollan actividades exportadoras consideradas de importancia para los objetivos del proyecto.

Es importantes resaltar que a principios del año 2015, el ITCR inauguró una nueva sede, acción inédita si se considera que durante muchos años las únicas sedes eran las de Cartago, San José y San Carlos, decisión que se enmarca dentro de las políticas institucionales relacionadas con la regionalización interuniversitaria, orientadas a lograr una verdadera articulación de la acción académica del sistema de la educación superior universitaria estatal en beneficio de las regiones periféricas del país por medio de la ejecución de proyectos que impacten positivamente su desarrollo, en vista de su bajos indicadores sociales; dentro de estas políticas se establece que el TEC como universidad pública debe coadyuvar al desarrollo integral de las diferentes regiones del país, considerando sus necesidades y características socioculturales atendiendo con prioridad a la población con necesidades básicas insatisfechas (Comisión de Enlace, 2012, pág. 7), enmarcado en este contexto, este estudio es pionero en el área de investigación de la nueva sede de Limón, pretendiendo convertirse en la punta de lanza en la formulación y desarrollo de nuevas investigaciones del TEC en esa región.

#### **4.1.2 Caracterización de la actividad**

Se tomaron en cuenta 32 empresas distribuidas en las tres provincias, el 70% pertenecen a Limón, el 20% a Heredia y el restante 10% a Cartago, los principales cantones aquí representados son Guácimo con el 21% de la muestra, Sarapiquí, Pococí y Siquirres con 18% cada uno, por último, Turrialba, Matina y Talamanca que sumados representan el 24%. Las principales actividades de exportación representadas porcentualmente en el estudio son: ornamentales 19%, banano 16%, culantro coyote 13%, piña 13%, raíces y tubérculos 9%, cacao 9% y papaya 2%, en fresco, o sea productos que no tienen una transformación física, simplemente se colocan en una caja, se etiquetan y se exportan, luego se sumaron las empresas de transformación que representan un 19%, estas son las que le dan valor agregado a la materia prima que no cumple con las especificaciones del producto fresco, por madurez, tamaño, variedad, entre otros, resultando: jugos, concentrados, snack, congelados, entre otros.

En cuanto al tamaño de las empresas casi la mitad (43%) no superan los 25 empleados, o sea se clasifican como pequeñas empresas, aquí se destacan las actividades de cacao, culantro coyote, papaya y raíces y tubérculos; un 27% son empresas medianas o sea con más de 25 pero menos de 100 empleados, dentro de las cuales se encuentran las ornamentales y las de transformación; y el 30% restante está conformado por grandes empresas, esto es, aquellas con más de 100 empleados, dentro de las que destacan las

empresas piñeras, bananeras y algunas de transformación, el último estrato de empresas decidió sumarse al estudio por cuanto en la Región Caribe las pequeñas y medianas empresas exportadoras son pocas. Cabe destacar que en el caso de la actividad del banano y la piña, las empresas exportadoras además de la actividad productiva, son dueñas de los terrenos de cultivo, facilitando la programación de las siembras y control de calidad de las materias primas, y están en manos principalmente de cuatro grandes marcas comerciales: Dole, Chiquita, Del Monte y el Grupo Acón, con extensiones de terreno de 4.000 a 10.000 hectáreas; esta situación contrasta con el resto de actividades estudiadas, donde la materia prima es cosechada por pequeños propietarios nacionales que surten a las plantas procesadoras, esta situación dificulta las labores de programación y control de calidad en el proceso de exportación. Sobresale el hecho de que el 31% de las empresas encuestadas cuentan con inversión extranjera, estas son las exportadoras de piña, banano, cacao y ornamentales, mientras que tres empresas están en poder de Asociaciones auspiciadas por el Estado costarricense, y por último las empresas dedicadas a la producción de culantro coyote y raíces y tubérculos son propiedad totalmente de nacionales.

Por su parte, en cuanto al inicio de operaciones de las empresas se tiene que casi el 90% de las mismas se concentran en las últimas 4 décadas, lo que evidencia que son empresas relativamente nuevas, lo que refleja en un bajo nivel de transformación productiva y una escasa madurez exportadora.

#### **4.2. Desempeño exportador**

De las empresas consultadas cerca del 90% de ellas exporta más del 80% de su producción, dejando para el mercado nacional porcentajes de tan solo 10% al 20% de total de su producción, generalmente conformado por producto con niveles de calidad inferiores a los requeridos por los mercados de exportación, esto refleja la disciplina exportadora de las empresas de la muestra y lo poco que representa el mercado nacional para estas. En cuanto al destino exportador, el principal mercado está conformado por los Estados Unidos, dado que el 86% de las empresas consultadas exporta a ese mercado, le sigue en ese orden Europa, destino de exportación del 58% de las empresas; los demás destinos de exportación y el porcentaje de las empresas que tienen ese destino son: Caribe (31%), Centroamérica (17%), Asia (17%), Canadá (10%), Suramérica (7%) y Medio Oriente (3,5%).

El 67% de las empresas reportan montos anuales de exportación mayores a los 800 mil dólares. Al consultárseles respecto a su comportamiento exportador, el 80% se manifiesta

en forma positiva, de estos un 50% en crecimiento, un 20% dinámico y un 10% constante, por lo que tan solo 2 de cada 10 manifestaron que sus exportaciones están en declive, en este último grupo sobresalen las empresas dedicadas a la exportación de ornamentales, dentro de las razones que argumentan están los cambios en el gusto del consumidor y las enfermedades en sus principales productos de exportación.

Los factores que han beneficiado el comportamiento exportador son: disponibilidad de infraestructura, o sea edificios, maquinaria, terrenos, etc. (piña, ornamentales, banano y transformación), contar con certificados de calidad (piña, ornamentales y transformación), poseer tecnología e innovación (transformación, piña y banano) y existencia de un mercado demandante (tubérculos y banano); por otro lado cabe mencionar, que las empresas exportadoras no consideran que los Tratados de Libre Comercio les haya beneficiado en su actividad exportadora. En cuanto a los factores que más bien han perjudicado su actividad exportadora están: el cambio climático (banano y piña), el diferencial cambiario (ornamentales y culantro coyote), la disminución en la demanda del mercado (ornamentales y piña), y la variación del precio del petróleo (banano).

### **4.3. Gestión de calidad**

La gestión de calidad es caracterizada para efectos de este estudio en cuatro dimensiones claves: (i) la existencia de normas, (ii) la importancia del control de proceso, (iii) la cultura hacia la calidad y (iv) el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación. Se presentan en este apartado los principales resultados relacionados con cada una de las cuatro dimensiones.

#### **4.3.1. Dimensión clave: la existencia de normas**

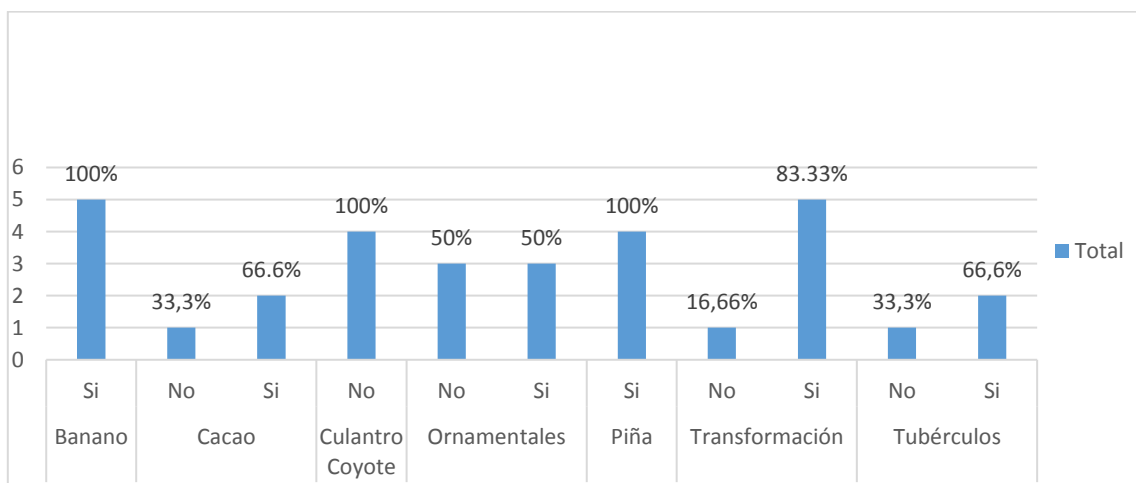
De acuerdo a la información recopilada un 69% de las empresas cuentan con una o varias certificaciones de calidad, mientras que el 31% no cuentan con ninguna certificación que respalde la calidad de sus productos y procesos, sin embargo, debe rescatarse que del total de empresas consultadas tan solo un 16% no sigue una norma de calidad, o sea que algunas empresas, aunque no cuentan con certificaciones oficiales de calidad, sí utilizan alguna norma de calidad en sus procesos productivos.

Dentro de las certificaciones que poseen las empresas en estudio, se pueden mencionar las siguientes: EUREP GAP, Rain Forest, HACCP, ISO9001, ISO14001, BRC (British Retail Consortium), Comercio Justo, Kosher SQL, MPS y la Certificación del MAG.

La principal razón por la que algunas empresas no cuentan con certificaciones se puede adjudicar a que su costo es muy elevado, en algunos casos el mercado no lo exige, para algunos de ellos no significa rentabilidad y algunos consideran muy difícil lograrlas y mantenerlas por su grado de rigurosidad.

En el gráfico 1 se muestra el detalle por tipo de actividad de exportación, en cuanto al porcentaje que cuenta con certificación y los que no de cada uno de los grupos de empresas.

**Gráfico 1: Empresas que cuentan con algún tipo de certificación analizada por áreas**



Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Como puede observarse en el gráfico 1, hay grupos de empresas donde todas cuentan con algún tipo de certificación de calidad, como son el banano y la piña, otro grupo donde están la transformación, las ornamentales, raíces y tubérculos y el cacao en las cuales al menos el 50% y hasta el 83% cuentan con certificados de calidad; y en el otro extremo está el culantro coyote, donde ninguna de las empresas consultadas posee certificación de calidad. En el caso de este último, la ausencia de certificados de calidad se justifica dado que el producto va dirigido a un nicho de mercado muy especializado y que está conforme con la calidad del producto.

#### 4.3.2. Dimensión clave: la importancia del control de proceso

Un 93% de las empresas utilizan mecanismos de control de procesos. Entre los mecanismos de control más utilizados por las empresas se pueden encontrar los siguientes:

- Manual de calidad
- Manual de procesos

- Flujo gramas de procesos
- Procedimientos de producción
- Instructivos de trabajo
- Métodos de control de producción
- Medición de desperdicios

Todas las empresas tienen bien definidos los puntos críticos de control, los cuales son de carácter público, esto con el fin de que los empleados pueden conocerlos y velar por el cumplimiento de estos. Todas las empresas mantienen una comunicación constante y frecuente con los clientes en términos de sus requerimientos, esto se ve beneficiado por la existencia de contratos de exportación. Las empresas grandes cuentan con un departamento de servicio al cliente responsable de esta comunicación con los clientes, mientras en las medianas y pequeñas este contacto con los clientes está en manos directamente del propietario de la empresa exportadora.

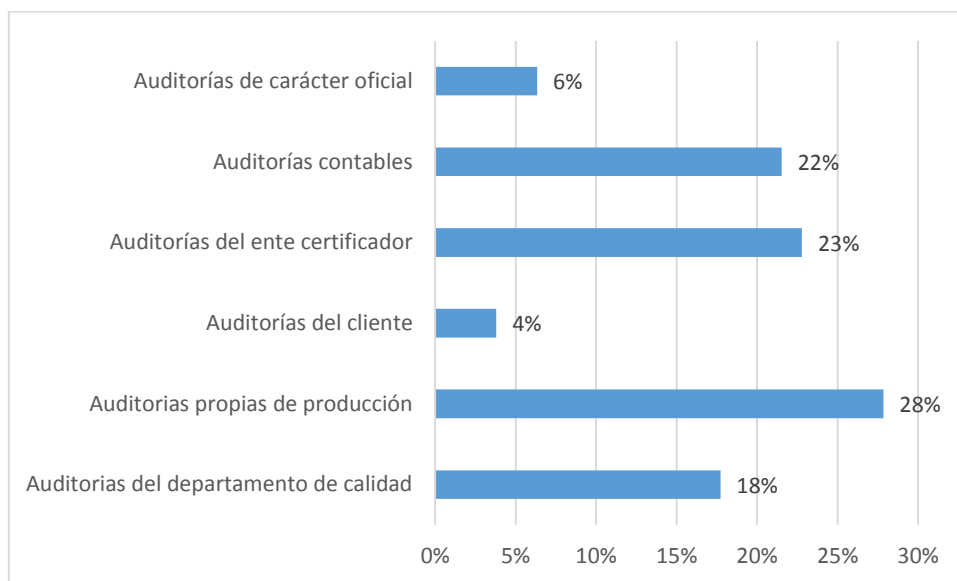
#### **4.3.3. Dimensión clave: la cultura de calidad**

Todas las empresas cuentan con una política de calidad definida en términos de especificaciones de materia prima, proceso, y producto, y respecto a indumentarias y el uso de insumos. Los mecanismos de información de estas políticas hacia el personal más utilizados son: por medio de instructivos y capacitaciones, de forma oral y de forma visual mediante uso de pizarras, carteles, rótulos y otros.

Ocho de cada diez empresas dicen contar con equipos de trabajo conformados para la solución de problemas y la identificación de oportunidades de mejora, entre ellos están las siguientes modalidades: comités permanentes, círculos de calidad, grupos de apoyo, grupos de mejora continua y grupos de análisis de peligros y puntos críticos de control.

En el gráfico 2 se evidencia que la mayoría de empresas consultadas indicaron contar con algún tipo de auditoría interna de calidad siendo esto representado por un 87,5% de las organizaciones consultadas. Los tipos de auditoría más mencionadas por las empresas se muestran.

Gráfico 2: Tipo de auditorías utilizadas por las empresas



Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Como se muestra en el gráfico 2, las auditorías relacionadas con la calidad más utilizadas en las empresas son las auditorías propias de producción y las auditorías del ente certificador, así como las realizadas por los departamentos de calidad propiamente.

Prácticamente la totalidad de las empresas cuenta con algún sistema para mantener el orden y limpieza de las instalaciones, dentro de los destacan: 5S, disposiciones propias internas de la compañía, SOL (Seguridad, Orden y Limpieza), disposiciones del certificador y disposiciones específicas de las nomas HACCP.

#### 4.3.4. Dimensión clave: el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación

Seis de cada diez empresas menciona hacer uso de herramientas para la mejora y el desarrollo de procesos de innovación, en el cuadro 4.1 se presenta el detalle del tipo de herramientas usada prioritariamente por cada grupo de empresas según actividad exportadora.

**Tabla 1: Herramientas de mejora utilizadas**

Herramientas de Mejora	Piña	Transformación	Banano	Ornamentales	Cacao	Culantro coyote	Tubérculos	Papaya
Gráficos de control de calidad	x	x	x	X				
Diagrama de causa y efecto	x	x	x					
Diagrama de Pareto	x	x	x	X				
Histogramas	x	x	x					
AMFE / FMEA	x	x						
Control de plagas	x							
Ninguna Herramienta					x	x	x	x

Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

En la tabla 1 se evidencia que las herramientas de mejora más utilizadas son los gráficos de control de procesos, diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto y los histogramas. También vale mencionar que las actividades de piña, transformación y banano que representan a las grandes empresas utilizan casi todas las herramientas de mejora, mientras que las pequeñas y medianas, como el cacao, raíces y tubérculos y culantro coyote no emplean ninguna herramienta de mejora.

#### **4.4. Incidencia de la gestión de calidad en el desempeño exportador**

Tal como se mencionó anteriormente el objetivo de la investigación es determinar la incidencia de la gestión de la calidad en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la Región Caribe costarricense. Para ello la variable del desempeño exportador se compone de cuatro indicadores: i) la continuidad exportadora: cantidad de años con registro exportador; ii) el dinamismo exportador: crecimiento o declive desde el primer año hasta el último; iii) la diversificación de mercados: cantidad de destinos de exportación, y iv) las condiciones de acceso a los mercados para cada empresa en particular: complejidad de los mercados de destino en función a la distancia de estos. En el caso de la variable gestión de calidad, esta es caracterizada por cuatro indicadores clave:



(i) la existencia de normas, (ii) la importancia del control de proceso, (iii) la cultura hacia la calidad y (iv) el uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación.

A continuación se hace un análisis cuantitativo basado en tablas de clasificación, valoración, comparación y resumen de dimensiones y criterios. Con esto se quiere argumentar la hipótesis planteada: La gestión de calidad incide positivamente en el desempeño exportador de las PYMES. El análisis pretende demostrar que existe una relación entre estos dos variables: Desempeño Exportador y Gestión de Calidad.

Con los resultados de la aplicación de la encuesta a las 32 empresas exportadoras consultadas, y dado que la base de datos sobre el índice de desempeño exportador suministradas por PROCOMER a los investigadores está desactualizada por tener datos al año 2012, y como un importante aporte metodológico, se procedió a crear unos instrumentos de valoración del desempeño exportador y de la gestión de calidad basados en los indicadores de cada variable previamente definidos y ya explicados anteriormente.

Para la valoración de los indicadores del *Desempeño Exportador* (Continuidad exportadora, Dinamismo exportador, Diversificación de mercados y Condiciones de acceso), se diseñó una rúbrica en la cual se estableció una escala de 1 a 3, y se describe para cada nivel de la escala el criterio de valoración utilizado, siendo 3 la valoración más alta y 1 la más baja, por ejemplo, una calificación de 3 en condiciones de acceso corresponde a aquellas empresas que exportan fuera del continente (tabla 2).

**Tabla 2: Rúbrica para valorar los Criterios del Desempeño Exportador**

Calificación (puntaje)	Valoración del Criterio	Continuidad exportadora	Dinamismo exportador	Diversificación de mercados	Condiciones de acceso
3	Alto	Cuatro años continuos de exportar	Crece	Más de tres destinos y en crecimiento	Fuera del continente
2	Medio	Tres años continuos de exportar	Se mantiene	Más de dos destinos y en crecimiento	Dentro del continente excluyendo CA y Caribe
1	Bajo	Dos o menos años de exportar	Decrece	No más de dos destinos y los mantiene	Centro América y/o Caribe

Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

A partir de los puntajes establecidos según la rúbrica de la tabla 2 se procedió a valorar cada actividad productiva según cumplimiento de los indicadores, detalle que se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3: Valoración de cada actividad productiva para cada indicador de desempeño exportador**

Actividad	Continuidad exportadora	Dinamismo exportador	Diversificación de mercados	Condiciones de acceso a los mercados	Suma	Promedio	Desviación estándar
Banano	3	3	3	3	12	3	0,0
Transformación	3	3	3	3	12	3	0,0
Piña	3	2	3	3	11	2,75	0,5
Cacao	3	2	2	3	10	2,5	0,6
Ornamentales	3	1	2	3	9	2,25	1,0
Raíces y tubérculos	3	3	1	2	9	2,25	1,0
Culantro coyote	3	3	1	2	9	2,25	1,0
Papaya	3	2	1	2	8	2	0,8
<b>Sumatoria</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>80</b>		
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>2,375</b>	<b>2</b>	<b>2,625</b>			

Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Se destaca en la valoración de la tabla 3, que en general de un total de 96 puntos a obtener como puntuación máxima del conjunto de actividades productivas, se obtiene un porcentaje de un 83%, por otro lado las actividades de banano y transformación logran el puntaje máximo, seguidamente aparecen los sectores de piña y cacao con valores cercanos al límite superior, los demás sectores tienen los puntajes más bajos en esta valoración, más sin embargo, muestran desempeños exportadores altos, esto lo evidencia el valor del rango entre el dato mayor y el menor que es de tan solo 4 unidades. Pese a que existe una diferencia natural entre pequeñas, medianas y grandes empresas, todas independientemente de su tamaño muestran un alto desempeño exportador.

Por otro lado, para la valoración de los indicadores de la variable *Gestión de Calidad* (Existencia de Normas, Control de Procesos, Cultura de Calidad y Herramientas de Mejora), se diseñó igualmente una rúbrica en la cual se estableció una escala de 1 a 3, y se describe para cada nivel de la escala el criterio de valoración utilizado, siendo 3 la valoración más alta y 1 la más baja, por ejemplo, una calificación en 3 en el indicador Existencia de Normas, se asigna a aquellas empresas que cuentan con más de una certificación de norma (tabla 4).

**Tabla 4: Rúbrica para valorar los Criterios de la Gestión de Calidad**

Calificación	Criterio	Existencia de normas	Control de proceso	Cultura de calidad	Herramientas de mejora
3	Alto	Con más de una certificación de norma	Más de tres mecanismos	Cumple los cuatros elementos claves de la cultura de calidad (política de C, Equipos de trabajo Auditoria orden y limpieza)	Usa más de cuatro herramientas
2	Medio	Con una certificación de norma	De dos o tres mecanismos	Cumple de dos a tres elementos	Usa de dos a cuatro herramientas
1	Bajo	Sin certificación pero con normativa de calidad	Un mecanismo de control de proceso	Cumple con un elemento	No más de una herramienta

Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Tomando como base los puntajes establecidos según la rúbrica de la tabla 4 se procedió a valorar cada actividad productiva según cumplimiento de los indicadores, detalle que se presenta en la tabla 5.

**Tabla 5: Valoración de cada actividad productiva para cada indicador de Gestión de Calidad**

Actividad	Existencia de normas	Control de proceso	Cultura de calidad	Herramientas de mejora	Suma	Promedio	Desviación estándar
Banano	3	3	3	3	12	3	0,0
Piña	3	3	3	3	12	3	0,0
Transformación	3	3	3	3	12	3	0,0
Ornamentales	1	3	3	2	9	2,25	1,0
Cacao	2	3	3	1	9	2,25	1,0
Papaya	1	3	2	1	7	1,75	1,0
Raíces y tubérculos	1	2	2	1	6	1,5	0,6
Culantro coyote	1	1	2	1	5	1,25	0,5
Sumatoria	15	21	21	15	<b>72</b>		
Promedio	1,88	2,63	2,63	1,88			

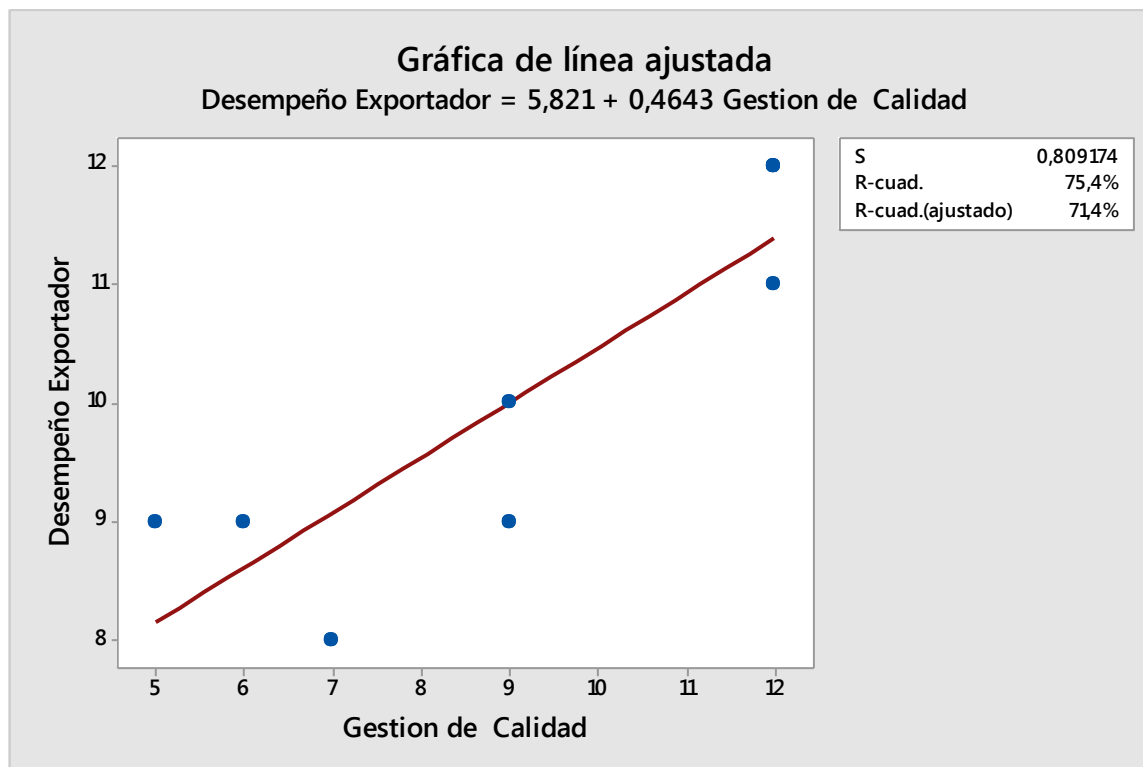
Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Se destaca en la valoración de la tabla 5, que en general de un total de 96 puntos a obtener como puntuación máxima del conjunto de actividades productivas, se obtiene un porcentaje de un 75%, por otro lado, las actividades de banano, piña y transformación logran el puntaje máximo, seguidamente aparecen los sectores de ornamentales y cacao con valores medios en la escala, los demás sectores tienen los puntajes más bajos en esta valoración, cercanos al límite inferior, diferencia que se comprueba con el valor del rango entre el dato mayor y

el menor, que es de 7 unidades. En este caso sí existe una diferencia marcada en la Gestión de Calidad en función al tamaño de la empresa, siendo las de más puntaje las más grandes.

En el gráfico 3 se puede observar la correlación existente entre las variables Gestión de Calidad y Desempeño Exportador, a partir de los valores de las tablas 3 y 5, otorgados en los distintos indicadores que componen las variables.

**Gráfico 3: Correlación entre las variables Gestión de la Calidad y Desempeño Exportador**



Fuente: Córdoba y Henderson (2017).

Como se puede observar en el gráfico 3 existe una alta correlación positiva entre las dos variables en estudio, es decir a más alta gestión de calidad mayor la valoración en desempeño exportador, demostrado con el valor de  $r$  que es 0,87, lo cual aporta evidencia a favor de la hipótesis de trabajo planteada en la investigación: La gestión de calidad incide positivamente en el desempeño exportador de las PYMES. De hecho las tres actividades productivas con los valores más altos en el desempeño exportador (tabla.3) son a su vez las actividades con las calificaciones más altas en cuanto a la variable Gestión de Calidad (tabla 5), estas son: Banano, Transformación y Piña. Por el contrario, las tres actividades

productivas de más bajo índice en cuanto a Desempeño Exportador, también son las más rezagadas en cuanto a Gestión de Calidad se refieren.

#### **4.5. Elementos clave para el diseño de una política pública y educativa para la promoción de la calidad en las pymes**

Establecida la alta relación existente entre las variables desempeño exportador y gestión de calidad, y como una contribución importante hacia las pymes costarricenses en su desempeño exportador, se procedió a identificar los elementos clave que servirán de base para el diseño de una política pública y una política educativa que promueva la gestión de calidad en las pymes, así a la luz de los resultados del estudio, los investigadores hacen una síntesis de los elementos más relevantes, que bajo su criterio deberían contemplarse en la formulación de una política pública, los cuales se incluyen en el apéndice 2 de este informe.

Se incluyen en la propuesta algunos conceptos teóricos, que con autorización del autor se han tomado de la primer parte del libro “De la Administración Pública Tradicional a la Calidad en la Gestión Pública: Un análisis comparativo de las políticas públicas sobre la calidad en Centroamérica”, recién publicado en setiembre de este año (Henderson García, 2017). Posteriormente se incluyen los elementos clave que en criterio de los investigadores, producto de la lectura de los resultados más relevantes arrojados por la investigación realizada, deben servir de base para la formulación de una política pública y educativa para la promoción de la calidad en las pymes.

## **5 Discusión y conclusiones**

El desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos permitieron el logro del objetivo general planteado, el cual fue determinar la incidencia de la gestión de la calidad en el desempeño exportador de las pymes. Una vez diseñados y probados los instrumentos de recolección de los datos, se pudo medir la incidencia de la gestión de la calidad en el desempeño exportador de las pymes, identificándose además los elementos clave (teóricos y prácticos) que los investigadores consideran servirían de base para el diseño de una política pública y una política educativa que promuevan la gestión de la calidad en las pymes.

Con la información recolectada se logró determinar una alta correlación entre la variable gestión de calidad y la variable desempeño exportador, lo cual aportó evidencia a favor de

la hipótesis planteada en cuanto a que entre más alta la gestión de calidad mayor la valoración del desempeño exportador, esto sin duda es de gran relevancia dado que si se desea que las pymes mejoren su desempeño exportador, ya sea en cuanto a los años de exportación continuada (continuidad exportadora), el crecimiento de su exportación (dinamismo exportador) o en cuanto a la diversificación de sus destinos de exportación (diversificación de mercados), incluyendo el exportar a nuevos destinos fuera del continente (condiciones de acceso), deben promoverse en ellas la implementación de sistemas de gestión de la calidad, que pueden ir desde procesos de certificación internacional o implementación de sistemas de control de procesos, hasta la instauración de una cultura de calidad en la empresa o al menos la implantación y puesta en práctica de las distintas herramientas de mejora de la calidad.

Los resultados de la presente investigación concuerdan con investigaciones previas, como por ejemplo el estudio realizado por Cao y Prakash (2011) desde 1993 al 2002 para 134 países, en el cual concluyen que la competitividad en el comercio internacional es un impulso para que las empresas adoptan los estándares internacionales relacionados con las normas de calidad como las ISO9000. O igualmente, la investigación desarrollada por Pekovic y Rolland (2016) en un estudio con compañías francesas, en el cual determinan que los estándares de calidad generalmente se encuentran asociados positivamente a las exportaciones, puesto que es una manera de bajo costo a utilizar para implementar la calidad.

La alta correlación entre la gestión de calidad y el desempeño exportador de las pymes que se logra evidencia en la presente investigación, también concuerda con la publicación de los autores Milesi y Aggio (2008), quienes hacen referencia a los efectos positivos de las dimensiones asociadas a la innovación sobre el desempeño exportador y dentro de estas dimensiones asociadas a la innovación destacan las vinculadas con las competencias tecnológicas (en donde ubican a la calidad) y comerciales.

La investigación realizada en la Región Caribe de nuestro país tiene implicaciones importantes desde el punto de vista tanto teórico, como metodológico y práctico.

Las implicaciones teóricas están relacionadas con que al concordar los resultados de esta investigación respecto a la incidencia positiva de la calidad en el desempeño exportados de las pymes, con los resultados de otras estudios realizados tanto en el continente como fuera de él, permite fundamentar la necesidad de incorporar la variable calidad en el modelo que la Escuela de Administración de Empresas ha venido construyendo en la ruta crítica de la

investigación macro respecto a pymes-exportación con el propósito de plantear lo que sería un “Modelo de gestión para pymes de exportación”, lo cual sin duda será un importante aporte al desarrollo del país.

En el ámbito metodológico, la presente investigación tiene una implicación también muy importante, por cuanto los investigadores al no considerar adecuado utilizar la base de datos sobre el índice de desempeño exportador suministradas por PROCOMER dado que se encontraba desactualizada (datos del 2012), procedimos a crear unos instrumentos de valoración del desempeño exportador y de la gestión de calidad basados en los indicadores de cada variable previamente definidos y ya explicados anteriormente, construyendo rúbricas que podrán ser utilizadas en otras investigaciones.

Desde el punto de vista práctico la investigación tiene implicaciones igualmente importantes, el conocimiento generado a partir de este estudio facilitará la mejor comprensión de los factores que inciden en el éxito exportador de las pymes y por su rigurosidad científica podrá ser replicada en otras regiones del país, además de que fue desarrollada en la Región Huetar Atlántica, una de las regiones del país con menores índices de desarrollo social y donde recientemente el TEC abrió una nueva sede, constituyéndose así en una investigación pionera en este nuevo centro universitario, que servirá como punto de lanza para el desarrollo de otras investigaciones en el Centro Académico de Limón.

## **6 Recomendaciones**

Además de los elementos clave, teóricos y prácticos, que los investigadores identificaron para promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en las pymes para mejorar su desempeño exportador, los investigadores consideran que se podría complementar el estudio, realizando una investigación cualitativa que permita profundizar en las razones por las cuales algunas empresas no tienen desarrollados sistemas de gestión de calidad y a la vez, en los obstáculos que se les presentan a las pymes cuando desean exportar y podrían estar incidiendo en no lograr continuar exportando ni creciendo en su nivel de exportación, o que no se animen a diversificar respecto a sus destinos de exportación.

Todo esto permitiría identificar otros elementos clave, además de los ya aportados en la presente investigación, que faciliten el diseño de políticas públicas y políticas educativas orientadas a la promoción de la calidad en las pymes exportadoras.



## Referencias bibliográficas

- Aguilar, V. L. (2000). *La hechura de las políticas* (3ª ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Alvarez, M., & Durán, J. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: CEPAL.
- Bardach, E. (2001). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: un manual para la práctica* (1ª ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Cabuya, M. (2010). *Descripción iberoamericana de los modelos de la calidad y excelencia, implementados en entidades públicas*. Bogotá: Acción Social.
- Comisión de Enlace. (2012). *Políticas y términos de referencia para la gestión de las Iniciativas Interuniversitarias de Desarrollo Rural*. San José.
- Govaere Vicarioli, V. (2012). Pymes exportadoras. En L. Brenes Bonilla, & V. Govaere Vicarioli, *Estado Nacional de la Mipymes 2012* (págs. 169-175). San José: Observatorio de Mipymes, UNED.
- Henderson García, A. (2017). *De la Administración Pública Tradicional a la Calidad en la Gestión Pública: Un análisis comparativo de las políticas públicas sobre la calidad en Centroamérica*. San José: ICAP.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2009). *Manual Técnico Diplomado: Sistemas de Gestión de Calidad ISO9001:2008*. Guatemala: Publicaciones de INTECAP.
- Lindblom, C. E. (1991). *El proceso de elaboración de políticas* (1ª ed.). México D.F., México: Grupo Editorial Porrúa.
- Martínez Villavicencio, J., & Pla Barber, J. (2012). Factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes: una aplicación empírica en Costa Rica. En J. C. Leiva Bonilla, & J. Martínez Villavicencio, *Pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Aportes para su conocimiento* (págs. 169-211). Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Meny, I., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas* (1ª ed.). Barcelona, España: Ariel S.A.
- Milesi, D., & Aggio, C. (2008). *Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas*. BID.

- Milesi, D., Moori, V., & Yoguel, G. (2007). *Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia*. Cochabamba: FUNDES.
- Murillo, C. (2012). *Política exterior, hegemonía y estados pequeños. El caso de los países centroamericanos y bálticos* (1 ed.). Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Universitaria.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. Dirección de Inteligencia Comercial. (2013). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2012*. San José: PROCOMER.
- Salazar Vargas, C. (1999). *Las políticas pública* (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Fundación Cultural Javerina.
- Sanetra, C., & Marbán, R. (2007). *Enfrentando el desafío global de la calidad: una infraestructura nacional de la calidad*. Goslar, Alemania: PTB.
- Suárez, B. M. (2009). *El kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Nadurille Santos, E. (2010). *Cacao: Cadena de valor*. Costa Rica, IICA-CATIE.

## Apéndices

### Apéndice 1

Instrumento de recolección de información, Cuestionario

Número cuestionario: \_\_\_\_\_

Investigación Pymes exportadoras

Aplicador del instrumento: \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes/ noches. La presente encuesta es con el fin de realizar una investigación sobre la gestión de calidad y el desempeño exportador de las pymes. Sus respuestas serán completamente confidenciales, ya que los nombres de los encuestados serán conocidos únicamente por los investigadores.

Muchas gracias por su aporte.

### Sección 1: Datos generales de la empresa

1.	¿Cuál es el nombre de la empresa?	_____
2.	¿Cuál es la dirección exacta de la empresa?	_____ _____ _____
3.	¿Cuál es el correo electrónico de la empresa?	_____
4.	¿Cuenta la empresa con página web?	Si _____ ¿Cuál es? _____ No _____
5.	¿Cuál o cuáles son los tres principales productos propios?	1. _____ 2. _____ 3. _____
6.	¿En qué año dieron inicio las actividades de la empresa?	_____

7.	¿A cuál sector económico pertenece la empresa?	<p>_____ Agroindustria</p> <p>_____ Servicios</p> <p>_____ Industria y comercio</p> <p>_____ Tecnologías de Información</p>
8.	¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	<p>_____</p>

**Sección 2: Desempeño exportador**

**Continuidad exportadora/Diversificación de mercados/Condiciones de acceso a los mercados**

9.	¿En qué año comenzaron las actividades de exportación?	<p>_____</p>	
10.	¿A cuáles países se exportó en el año 2013 y qué productos?	<p>País de destino</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Producto</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
11.	¿A cuáles países se exportó en el año 2014 y qué productos?	<p>País de destino</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Producto</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
12.	¿A cuáles países se exportó en el año 2015 y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
13.	¿A cuáles países se exporta en la actualidad y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
<b>Dinamismo exportador</b>			
14.	¿Cuenta la empresa con inversión extranjera?	_____ Si ¿De qué país? _____ _____ No	
15.	¿Actualmente cuenta la empresa con algún tipo de financiamiento	_____ Si ¿De parte de qué entidad? _____ _____ No	
16.	¿Es parte de algún Grupo Económico Nacional?	_____ Si ¿Cuál? _____ _____ No	

17.	La empresa, en término del volumen de ventas en las exportaciones, ¿qué situación ha presentado a partir del 2013?	<input type="checkbox"/> En crecimiento <input type="checkbox"/> En decline <input type="checkbox"/> Constante <input type="checkbox"/> Dinámico
18.	A partir del 2013, ¿aproximadamente qué porcentaje de las ventas totales le han pertenecido a las exportaciones?	<input type="checkbox"/> 2013 <input type="checkbox"/> 2014 <input type="checkbox"/> 2015
19.	A partir del 2013, ¿aproximadamente qué porcentaje de las exportaciones se destinaron a mercado con los que se tienen uniones aduaneras o tratados de libre comercio?	<input type="checkbox"/> 2013 <input type="checkbox"/> 2014 <input type="checkbox"/> 2015
20.	Dentro de los siguientes rangos, ¿Cuál es el monto de las exportaciones anuales por efecto de ventas?	<input type="checkbox"/> \$1.000 a \$20.000 <input type="checkbox"/> \$21.000 a \$40.000 <input type="checkbox"/> \$41.000 a \$60.000 <input type="checkbox"/> Más de \$60.000
21.	¿Qué factores, a partir del 2013, han contribuido a modificar las exportaciones para la empresa? (para beneficio o perjuicio)	Tratados de libre comercio _____ Variaciones en el precio del petróleo _____ Obtención de certificados de calidad _____ Aumento en infraestructura _____ Aplicación de innovaciones _____ Incursión en tecnología _____ Inversión en mercadeo _____

**Sección 3. Gestión de la calidad**

**Existencia de normas**

22.	¿La empresa cuenta con alguna certificación internacional relacionada con la calidad?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (pase a la pregunta 25)
23.	¿Qué certificaciones de calidad posee? (Global G.A.P, ISO9000, ISO14000, Tesco Nature, Rain Forest, HACCP, etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
24.	¿En qué año se obtuvo cada una de las certificaciones mencionadas en la pregunta 23?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
25.	¿Se sigue alguna norma de gestión de calidad?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Pase a la pregunta 27)
26.	¿Cuál (es) norma (s) se sigue? (Global G.A.P, ISO9000, ISO14000, Tesco Nature, Rain Forest, HACCP, etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



27.	¿Por qué la empresa no se rige bajo alguna certificación de calidad?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Importancia del control de procesos</b>		
28.	¿En la empresa se utiliza algún mecanismo de control de procesos?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Pase pregunta 31 )
29.	De la siguiente lista, cuáles mecanismos de control de procesos utiliza la empresa	<input type="checkbox"/> Manual de calidad <input type="checkbox"/> Manual de procesos <input type="checkbox"/> Flujo gramas de procesos <input type="checkbox"/> Procedimientos de producción <input type="checkbox"/> Instructivos de trabajo <input type="checkbox"/> Métodos de control de producción <input type="checkbox"/> Control estadístico de procesos <input type="checkbox"/> Medición de desperdicios <input type="checkbox"/> Otros, ¿cuáles?: _____ <hr/>
<b>Cultura hacia la calidad</b>		

30.	¿Con qué frecuencia se comunican con los clientes para detectar cambios en los requerimientos?	<input type="checkbox"/> No existe comunicación con el cliente para detectar cambios en los requerimiento  <input type="checkbox"/> Anualmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Trimestralmente <input type="checkbox"/> Mensualmente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Otro _____ Especifique
31.	¿Existe una política de calidad definida?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 35)
32.	¿El personal conoce acerca de la política?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 35)
33.	¿Cómo se definen y divulgan las políticas de calidad a todo el personal?	<hr/> <hr/> <hr/>
34.	¿Están definidos los indicadores clave y se les exhibe públicamente?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
35.	¿Existen equipos de trabajo para solucionar problemas y mejorar resultados (Kaizen, mejora continua, círculos de calidad, etc.)?	<input type="checkbox"/> Sí Especifique _____  <input type="checkbox"/> No

36.	¿Se realiza algún tipo de auditoría interna de calidad en la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí Especifique _____ <input type="checkbox"/> No
37.	¿Cuenta con algún sistema para mantener el orden y limpieza de las instalaciones?	<input type="checkbox"/> Si Especifique _____ <input type="checkbox"/> No
38.	¿Brindan reconocimientos a los colaboradores por sus ideas o aportes destacados?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 40)
39.	¿Qué reconocimientos otorga la empresa a esos colaboradores?	_____ _____ _____

**Uso de herramientas para mejoras**

40.	De la siguiente lista de herramientas de mejora, ¿cuál (es) utiliza esta empresa?	<input type="checkbox"/> Diagrama de causa y efecto <input type="checkbox"/> Diagrama de Pareto <input type="checkbox"/> Histogramas <input type="checkbox"/> AMFE / FMEA <input type="checkbox"/> Gráficos de control de calidad <input type="checkbox"/> Otra herramienta, ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Ninguna herramienta
-----	---	--

**Sección 4. Implementación de tecnología e innovación**

**Uso de tecnología**

41.	¿La inversión en tecnología que comportamiento ha presentado a partir del 2013?	<input type="checkbox"/> En crecimiento <input type="checkbox"/> En decline <input type="checkbox"/> Constante <input type="checkbox"/> Dinámico
42.	¿En qué áreas ha sido implementada la tecnología?	Proceso_____ Software_____ Infraestructura_____ Ambiental_____ Logística_____ Otros: Especifique_____
43.	¿Qué tipo de tecnología se ha implementado?	
<b>Gestión de la innovación</b>		
44.	¿Se cuenta con un departamento encargado de gestionar la innovación?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
45.	¿Se invierte algún porcentaje del capital en innovación?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<b>Sección 5. Infraestructura.</b>		
46.	¿La infraestructura permite cambios que apliquen innovación o uso de nuevas tecnologías?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
47.	¿Se tiene un porcentaje fijo de capital destinado al mantenimiento y eventual necesidad de expansión?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

48.	¿Se tiene personal dedicado específicamente a la labor de mantenimiento de la infraestructura?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
-----	--	--

**Sección 6. Software**

49.	¿Cuenta actualmente la empresa con algún tipo de software que permita el control de la información de manera digital? (órdenes de compras, generación de facturas, control de planillas etc...)	<input type="checkbox"/> Sí (pasar a pregunta 51) <input type="checkbox"/> No
50.	¿En caso de no contar con algún software, pretende la empresa realizar una inversión en algún software libre o personalizado a corto o mediano plazo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
51.	¿Se capacita periódicamente al personal en el uso del software?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**Información del encuestado**

52.	Nombre completo	
53.	Número telefónico	
54.	¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa?	

Número cuestionario: \_\_\_\_\_ Investigación Pymes exportadoras

Aplicador del instrumento: \_\_\_\_\_

Buenos días/ tardes/ noches. La presente encuesta es con el fin de realizar una investigación sobre la gestión de calidad y el desempeño exportador de las pymes. Sus respuestas serán completamente confidenciales, ya que los nombres de los encuestados serán conocidos únicamente por los investigadores.

Muchas gracias por su aporte.

**Sección 1: Datos generales de la empresa**

--	--	--

1.	¿Cuál es el nombre de la empresa?	
2.	¿Cuál es la dirección exacta de la empresa?	<hr/> <hr/> <hr/>
3.	¿Cuál es el correo electrónico de la empresa?	<hr/>
4.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">¿Cuenta la empresa con página web?</div>	Si ____ ¿Cuál es? _____  No ____
5.	¿Cuál o cuáles son los tres principales productos propios?	1. _____ 2. _____ 3. _____
6.	¿En qué año dieron inicio las actividades de la empresa?	<hr/>
7.	¿A cuál sector económico pertenece la empresa?	____ Agroindustria  ____ Servicios  ____ Industria y comercio  ____ Tecnologías de Información

8.	¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	_____
----	---	-------

**Sección 2: Desempeño exportador**

**Continuidad exportadora/Diversificación de mercados/Condiciones de acceso a los mercados**

9.	¿En qué año comenzaron las actividades de exportación?	_____
----	--	-------

10.	¿A cuáles países se exportó en el año 2013 y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

11.	¿A cuáles países se exportó en el año 2014 y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

12.	¿A cuáles países se exportó en el año 2015 y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____

		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
13.	¿A cuáles países se exporta en la actualidad y qué productos?	País de destino	Producto
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
<b>Dinamismo exportador</b>			
14.	¿Cuenta la empresa con inversión extranjera?	_____ Si ¿De qué país? _____ _____ No	
15.	¿Actualmente cuenta la empresa con algún tipo de financiamiento	_____ Si ¿De parte de qué entidad? _____ _____ No	
16.	¿Es parte de algún Grupo Económico Nacional?	_____ Si ¿Cuál? _____ _____ No	
17.	La empresa, en término del volumen de ventas en las exportaciones, ¿qué situación ha presentado a partir del 2013?	_____ En crecimiento _____ En decline _____ Constante _____ Dinámico	
18.	A partir del 2013, ¿aproximadamente qué porcentaje de las ventas totales le han pertenecido a las exportaciones?	_____ 2013 _____ 2014	



		_____ 2015
19.	A partir del 2013, ¿aproximadamente qué porcentaje de las exportaciones se destinaron a mercado con los que se tienen uniones aduaneras o tratados de libre comercio?	_____ 2013 _____ 2014 _____ 2015
20.	Dentro de los siguientes rangos, ¿Cuál es el monto de las exportaciones anuales por efecto de ventas?	_____ \$1.000 a \$20.000 _____ \$21.000 a \$40.000 _____ \$41.000 a \$60.000 _____ Más de \$60.000
21.	¿Qué factores, a partir del 2013, han contribuido a modificar las exportaciones para la empresa? (para beneficio o perjuicio)	Tratados de libre comercio _____ Variaciones en el precio del petróleo _____ Obtención de certificados de calidad _____ Aumento en infraestructura _____ Aplicación de innovaciones _____ Incurción en tecnología _____ Inversión en mercadeo _____
<b>Sección 3. Gestión de la calidad</b>		
<b>Existencia de normas</b>		
22.	¿La empresa cuenta con alguna certificación internacional relacionada con la calidad?	_____ Si _____ No (pase a la pregunta 25)
23.	¿Qué certificaciones de calidad posee?	

	(Global G.A.P, ISO9000, ISO14000, Tesco Nature, Rain Forest, HACCP, etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
24.	¿En qué año se obtuvo cada una de las certificaciones mencionadas en la pregunta 23?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
25.	¿Se sigue alguna norma de gestión de calidad?	<p>_____ Si</p> <p>_____ No (Pase a la pregunta 27)</p>
26.	¿Cuál (es) norma (s) se sigue?  (Global G.A.P, ISO9000, ISO14000, Tesco Nature, Rain Forest, HACCP, etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
27.	¿Por qué la empresa no se rige bajo alguna certificación de calidad?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<b>Importancia del control de procesos</b>		
28.	¿En la empresa se utiliza algún mecanismo de control de procesos?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Pase pregunta 31 )
29.	De la siguiente lista, cuáles mecanismos de control de procesos utiliza la empresa	<input type="checkbox"/> Manual de calidad <input type="checkbox"/> Manual de procesos <input type="checkbox"/> Flujo gramas de procesos <input type="checkbox"/> Procedimientos de producción <input type="checkbox"/> Instructivos de trabajo <input type="checkbox"/> Métodos de control de producción <input type="checkbox"/> Control estadístico de procesos <input type="checkbox"/> Medición de desperdicios <input type="checkbox"/> Otros, ¿cuáles?: _____ _____ _____
<b>Cultura hacia la calidad</b>		
30.	¿Con qué frecuencia se comunican con los clientes para detectar cambios en los requerimientos?	<input type="checkbox"/> No existe comunicación con el cliente para detectar cambios en los requerimiento <input type="checkbox"/> Anualmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Trimestralmente <input type="checkbox"/> Mensualmente

		<input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Otro _____ Especifique
31.	¿Existe una política de calidad definida?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 35)
32.	¿El personal conoce acerca de la política?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 35)
33.	¿Cómo se definen y divulgan las políticas de calidad a todo el personal?	<hr/> <hr/> <hr/>
34.	¿Están definidos los indicadores clave y se les exhibe públicamente?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
35.	¿Existen equipos de trabajo para solucionar problemas y mejorar resultados (Kaizen, mejora continua, círculos de calidad, etc.)?	<input type="checkbox"/> Sí Especifique _____ <input type="checkbox"/> No
36.	¿Se realiza algún tipo de auditoría interna de calidad en la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí Especifique _____ <input type="checkbox"/> No
37.	¿Cuenta con algún sistema para mantener el orden y limpieza de las instalaciones?	<input type="checkbox"/> Si Especifique _____ <input type="checkbox"/> No

38.	¿Brindan reconocimientos a los colaboradores por sus ideas o aportes destacados?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (pase pregunta 40)
39.	¿Qué reconocimientos otorga la empresa a esos colaboradores?	<hr/> <hr/> <hr/>

**Uso de herramientas para mejoras**

40.	De la siguiente lista de herramientas de mejora, ¿cuál (es) utiliza esta empresa?	<input type="checkbox"/> Diagrama de causa y efecto <input type="checkbox"/> Diagrama de Pareto <input type="checkbox"/> Histogramas <input type="checkbox"/> AMFE / FMEA <input type="checkbox"/> Gráficos de control de calidad <input type="checkbox"/> Otra herramienta, ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Ninguna herramienta
-----	---	--

**Sección 4. Implementación de tecnología e innovación**

**Uso de tecnología**

41.	¿La inversión en tecnología que comportamiento ha presentado a partir del 2013?	<input type="checkbox"/> En crecimiento <input type="checkbox"/> En decline <input type="checkbox"/> Constante <input type="checkbox"/> Dinámico
42.	¿En qué áreas ha sido implementada la tecnología?	Proceso _____ Software _____

		Infraestructura_____
		Ambiental_____
		Logística_____
		Otros: Especifique_____
43.	¿Qué tipo de tecnología se ha implementado?	
<b>Gestión de la innovación</b>		
44.	¿Se cuenta con un departamento encargado de gestionar la innovación?	_____ Sí _____ No
45.	¿Se invierte algún porcentaje del capital en innovación?	_____ Sí _____ No
<b>Sección 5. Infraestructura.</b>		
46.	¿La infraestructura permite cambios que apliquen innovación o uso de nuevas tecnologías?	_____ Sí _____ No
47.	¿Se tiene un porcentaje fijo de capital destinado al mantenimiento y eventual necesidad de expansión?	_____ Sí _____ No
48.	¿Se tiene personal dedicado específicamente a la labor de mantenimiento de la infraestructura?	_____ Sí _____ No
<b>Sección 6. Software</b>		
49.	¿Cuenta actualmente la empresa con algún tipo de software que permita el control de la información de manera digital? (órdenes de compras, generación de facturas, control de planillas etc...)	_____ Sí (pasar a pregunta 51) _____ No
50.	¿En caso de no contar con algún software, pretende la empresa realizar una inversión	_____ Sí

	en algún software libre o personalizado a corto o mediano plazo?	_____ No
51.	¿Se capacita periódicamente al personal en el uso del software?	_____ Sí _____ No
<b>Información del encuestado</b>		
52.	Nombre completo	
53.	Número telefónico	
54.	¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa?	

## **Apéndice 2**

Elementos clave que sirvan de base para el diseño de una política pública y una política educativa que promuevan la gestión de calidad en la pymes.

### **A.2.1. Introducción**

Como parte de la investigación desarrollada sobre “La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica”, se formuló el siguiente objetivo específico: “Identificar los elementos clave que sirvan de base para el diseño de una política pública y una política educativa que promuevan la gestión de calidad en la pymes”, por lo que a la luz de los resultados del estudio los investigadores hacen una síntesis de los elementos más relevantes, que bajo su criterio deberían contemplarse en la formulación de una política pública.

Se incluye en este apéndice algunos conceptos teóricos, que con autorización del autor se han tomado de la primer parte del libro “De la Administración Pública Tradicional a la Calidad en la Gestión Pública: Un análisis comparativo de las políticas públicas sobre la calidad en Centroamérica”, recién publicado en setiembre de este año (Henderson García, 2017). Posteriormente se incluyen los elementos clave que en criterio de los investigadores, producto de la lectura de los resultados más relevantes arrojados por la investigación realizada, deben servir de base para la formulación de una política pública y educativa para la promoción de la calidad en las pymes.

### **A.2.2. Fundamentación Teórica**

Se incluyen en este apartado algunos elementos teóricos que deben ser revisados por las personas interesadas en contribuir en la formulación de cualquier política pública, y particularmente en la política pública que recomiendan los investigadores se formule respecto a la promoción de la calidad en las pymes. Como se indica en la introducción son parte de la obra publicada recientemente por el profesor Henderson (2017), que es uno de los integrantes del equipo de investigadores del presente estudio y quien ha autorizado la transcripción del contenido en este documento.



Toda política pública representa la respuesta del sistema político-administrativo a una situación de la realidad social juzgada políticamente como inaceptable, apunta, por tanto, a la resolución de un problema público reconocido como tal en la agenda gubernamental (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008).

### **Las políticas públicas como respuestas a problemas sociales**

El punto de partida de la conciencia y del debate sobre la necesidad de una política pública, generalmente está marcado por la aparición de los síntomas de un problema social, en los momentos iniciales de toda intervención pública, no se han identificado con precisión las causas del problema, ni necesariamente se ha llegado a un consenso entre los actores públicos y privados sobre la definición del problema a resolver.

Ciertos episodios de cambio social no necesariamente generan políticas públicas principalmente por no estar articulados o porque ninguna de las alternativas de intervención pública es viable y goza de consenso suficiente. Debe considerarse además que ciertas políticas públicas pueden interpretarse no como una acción colectiva para tratar de resolver un problema social, sino como un simple instrumento para el ejercicio del poder y la dominación de un grupo social sobre otro (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008).

La formulación de políticas públicas en respuesta al problema social generado por la deficiente calidad de los servicios públicos y la consecuente insatisfacción ciudadana, depende del proceso de construcción de la agenda pública, tal como señala Murillo (2012) esa construcción es una decisión, en la que los decisores consideran múltiples aspectos, procurando evitar formular una política pública y tomar un curso de acción que provoquen problemas y situaciones que incorporen nuevos temas y nuevas políticas, o a retirar de la agenda aquellos que resultan de interés para grupos de presión o los mismos decisores. Por tanto, la incorporación en la agenda de los gobiernos iberoamericanos de la calidad en la gestión pública, es un asunto que compite con la incorporación en la agenda de otros problemas sociales, lo cual es claro se convierte en una limitante para su adecuado desarrollo.

### **Una definición de política pública**

La noción de política pública hace referencia a las interacciones, alianzas y conflictos, en un marco institucional específico, entre los diferentes actores públicos, parapúblicos y privados, para resolver un problema colectivo que requiere de una acción concertada.

En la literatura se encuentran gran cantidad de definiciones de políticas públicas, algunas simples como la de Salazar en su libro “Las políticas públicas” (1999): “el conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas”. Aguilar (2000) afirma que en la definición descriptiva de política pública hay unanimidad en reconocer e incluir su aspecto institucional “se trata de la decisión de una autoridad legítima, adoptada dentro de su campo legítimo de jurisdicción y conforme a procedimientos legalmente establecidos, vinculante para todos los ciudadanos de la asociación, y que se expresa en varias formas: leyes, sentencias, actos administrativos”. Meny y Thoenig (1992) refieren que “una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico...”.

Una definición, que por su nivel de detalle será la que se utilizará de base en este documento, la presentan Subirats et al:

Una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos - cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendentes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales). (2008, p. 36)

La política pública, en teoría, incorpora las decisiones correspondientes a todas y cada una de las etapas de la acción pública e incluye tanto reglas generales y abstractas (leyes, decretos, órdenes, etc.), como actos individuales y concretos producidos durante la ejecución de las mismas (decisiones administrativas, autorizaciones, subvenciones, etc.). Es con el desarrollo del Estado de Bienestar (a partir de los años cincuenta), que el sector público empezó a plantear intervenciones directas y puntuales ante problemas concretos, antes de esto las actividades públicas se limitaban a la producción de leyes y su aplicación. Esta definición previa se aplica a lo que se denomina “políticas sustantivas”, que se distinguen de las denominadas “institucionales o constitucionales” que tienen como objetivo la reforma o la descentralización de instituciones estatales y no directamente a la solución de un problema social.

### **Elementos constitutivos de una política pública**

En la definición de política pública formulada por Subirats et al (2008) se distinguen algunos elementos clave:

- a. Solución de un problema público: se reconoce la existencia de una situación de insatisfacción social cuya solución requiere la acción pública.
- b. Existencia de grupos-objetivo en el origen de un problema público: presupone la coherencia de la política pública y conduce a la identificación de los grupos-objetivo de esa política, o sea los grupos sociales cuyo comportamiento, se supone, genera el problema que se trata de resolver.
- c. Una coherencia al menos intencional: la falta de coherencia se manifestará a través de una coincidencia sólo ocasional de medidas que se dirigen a los mismos grupos-objetivo pero que de hecho no están relacionadas ni en la propia voluntad del legislador.
- d. Existencia de diversas decisiones y actividades: las políticas públicas se caracterizan por constituir un conjunto de acciones que rebasan el nivel de la decisión única o específica, pero que no llegan a ser una declaración de carácter muy amplio o genérico.
- e. Programa de intervenciones: no debería considerarse política pública si se trata de un único programa de intervención que no tiene continuación en otras acciones.
- f. Papel clave de los actores públicos: es necesario que se trate de actores integrados en el sistema político-administrativo o bien de actores privados que posean la legitimidad necesaria para decidir o actuar en base a una representación jurídicamente fundada. Sin esta condición, un conjunto de decisiones (que de hecho pueden ser obligatorias para terceros) sólo podrá considerarse como una política corporativa (asociativa) o incluso privada.
- g. Existencia de actos formales: una política pública supone la existencia de una fase de implementación de las medidas decididas.
- h. Naturaleza más o menos obligatoria de las decisiones y actividades: las formas de acción pública son actualmente tanto incentivadoras como coercitivas. Así, actualmente muchas de las intervenciones públicas se llevan a cabo a través de contratos entre el Estado y otras administraciones o entes públicos (administración de residuos, mantenimiento de carreteras, desarrollo urbano, universidades), entre los poderes públicos y empresas privadas o públicas, fundaciones o cooperativas, etc. (contratos de prestación de servicios con entidades que llevan a cabo funciones

públicas tales como hospitales, empresas concesionarias de transporte público, instituciones formativas, etc.).

Por otro lado Meny y Thoenig (1992) plantean que a una política pública generalmente se le atribuyen las siguientes características:

- a. un contenido: se identifica bajo la forma de una sustancia, de un contenido,
- b. un programa: no se reduce a un acto concreto considerado aisladamente,
- c. una orientación normativa: no es el resultante de respuestas aleatorias,
- d. un factor de coerción: procede de la naturaleza autoritaria de que se halla investido el actor gubernamental y
- e. una competencia social: se define por su competencia, por los actos y disposiciones que afectan la situación, los intereses y los comportamientos de los administrados.

Como puede verse, estas características que les atribuyen Meny y Thoenig a las políticas públicas, están incluidas también dentro de los elementos clave de la definición de políticas públicas de Subirats.

### **El ciclo de la política pública**

Subirats plantea una perspectiva cíclica de la política pública, la cual debe verse como un marco de referencia y no como un esquema rígido (2008), que inicia con el surgimiento de los problemas y concluye con la evaluación de los resultados obtenidos, siguiendo las siguientes fases:

- a. (Re) surgimiento de un problema: ¿cómo se ha tomado conciencia del problema?
- b. Percepción de los problemas privados y públicos
- c. Inclusión en la agenda gubernamental: ¿cuáles son los factores que han llevado al Gobierno a actuar ante el problema?
- d. Formulación de alternativas
- e. Decisión y adopción de un programa legislativo: ¿cuáles son las soluciones propuestas y aceptadas por parte del Gobierno y del Parlamento? ¿qué procesos se han seguido para formular dichas soluciones?
- f. Implementación de los planes de acción: ¿se han aplicado las decisiones del Gobierno y del Parlamento?
- g. Evaluación de los efectos de la política pública: ¿cuáles han sido los efectos directos e indirectos de la política?

Si una situación determinada produce una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción que se identifica en forma directa o a través de elementos que exteriorizan esa situación y ante la cual se busca una solución, se da la fase de *surgimiento y de percepción de los problemas*.

Cuando ese problema se toma en cuenta, entre las múltiples demandas provenientes de grupos sociales e incluso de los propios servicios públicos, por parte de los actores decisores del sistema político administrativo, se está ante la fase de *incorporación a la agenda política*.

La fase de *formulación de la política* implica dos momentos, el primero cuando los actores públicos plantean la relación de causalidad, que los actores sociales tratan de influenciar en mayor o menor medida, y después una formulación del programa de actuación político administrativo, o sea, la selección de los objetivos, instrumentos y procesos que deberán ponerse en práctica para resolver ese problema.

La fase de *implementación* consiste en una adaptación del programa de la política a las situaciones concretas a las que deberá enfrentarse, lo que Subirats (2008) llama la producción de *outputs*.

Por último, la fase de *evaluación* que es también parte de la política pública, busca establecer los resultados y los efectos de esa política en función de cambios de conducta de los grupos-objetivo y en función del grado de resolución del problema.

Esta perspectiva cíclica tiene una serie de ventajas pero a su vez presenta varias limitantes (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008). De acuerdo con estos autores las dos principales ventajas de la perspectiva cíclica son a) permite tomar en consideración la existencia de círculos de retroalimentación a lo largo de todo el proceso y b) la posibilidad de identificar, en cada una de las etapas, los retos y los actores implicados reduciendo así la complejidad de los métodos de análisis. Las limitantes las resumen en:

- a. Puede, en algunos casos, inducir al error dado que el desarrollo cronológico de la política no necesariamente sigue el orden de las diferentes etapas.
- b. Esta perspectiva heurística no debe conducir a establecer un modelo causal de las políticas públicas, identificando los nexos lógicos existentes entre las diferentes etapas. Esta forma de ver el problema conlleva el riesgo de dar una coherencia artificial a la política pública, haciendo que el analista tienda a construir conexiones o vínculos entre los hechos aun cuando tales nexos no se den en la realidad.

- c. El modelo cíclico de la política pública tiene como marco una interpretación legalista de la acción pública (perspectiva “*top-down*”) centrada en la acción del Estado y no toma en cuenta la perspectiva según la cual el punto de partida son los actores sociales y su contexto (perspectiva “*bottom-up*”).
- d. La perspectiva cíclica no permite ir más allá del análisis secuencial e impide, sobre todo, considerar el caso de ciclos simultáneos o el de ciclos incompletos.

Por su parte, Meny y Thoenig (1992) proponen un proceso de cinco fases: la identificación de un problema, la formulación de soluciones, la toma de decisión, la ejecución del programa y la terminación de la acción (la cual conlleva la evaluación de resultados). Mientras que Bardach (2001) habla del “camino de los ocho pasos”: definición del problema, obtención de información, construcción de alternativas, selección de criterios, proyección de los resultados, confrontación de costos, decisión y contar la historia.

A este respecto, Salazar (1999) hace referencia al ciclo de vida de las políticas públicas como un proceso integral conformado por las siguientes etapas: el origen (creación, gestación o formación), la formulación, la puesta en marcha o implementación, la evaluación, el análisis, y la reformulación o reestructuración de las políticas. Este enfoque coincide con el planteamiento de Subirats respecto a la existencia de círculos de retroalimentación a lo largo de todo el proceso de las políticas públicas, lo que también Lindblom define como un proceso muy complejo sin principio ni fin y cuyos límites permanecen muy inciertos (1991).

### **Los actores de una política**

Algunos autores plantean, como Salazar (1999) que los actores de una política pública son básicamente de tipo político y/o de tipo social, en los primeros se incluyen principalmente los partidos y los movimientos, mientras que los del tipo social se asocian con los movimientos sociales u organizaciones gremiales que pretenden mediante distintas estrategias, ejercer presión al Estado para que un determinado problema sea considerado como político y que por tanto requiere la formulación de una política pública. Lindblom (1991) también refiere que varios segmentos de la sociedad realizan actividades de grupos de interés como método principal para influir en las políticas públicas.

Se designa como actor empírico tanto a un individuo (un ministro, un juez, un diputado, un periodista, etc.), como varios individuos (una oficina o una sección de la administración), o

también una persona jurídica (una empresa privada, una asociación solidaria, un sindicato, etc.), o, incluso, un grupo social (agricultores, alcohólicos, desempleados, etc.). Sin embargo, un conjunto de individuos sólo constituirá un actor unitario siempre y cuando, en lo que concierne a la política pública que se analiza, se presente y actúe con homogeneidad interna respecto a los valores e intereses que defiende y los objetivos que persigue, todo grupo es siempre una construcción social (y política).

La noción de actor se refiere, según el caso, a un individuo, a uno o varios grupos de individuos, o a una organización, definida esta última en función de las ideas compartidas o del interés común que unen a sus miembros. Todo individuo o grupo social implicado en el problema colectivo que origina la política pública se considera un actor potencial que podría formar parte del “espacio” de la mencionada política.

No todos los actores públicos y privados intervienen de una manera activa y visible en todas y cada una de las etapas de la política pública. Ello dependerá, de lo consciente que sea el actor de sus propios intereses, de su capacidad para movilizar recursos y construir coaliciones que le permitan defender sus derechos, así como de su decisión estratégica de pasar a la acción o permanecer voluntariamente al margen de la arena decisonal, entre otras cosas.

Todo individuo o grupo social afectado por el problema colectivo al que la política pública pretende dar solución, es un actor (al menos potencial) aunque por el momento pueda ser incapaz de emprender actividades concretas durante una o varias fases del proceso de intervención pública. Si el analista sólo toma en consideración la actuación de los actores más activos y emprendedores, y considera a los grupos pasivos como «no actores», asume el riesgo de ocultar o de no tener en cuenta ciertos factores explicativos del proceso y del contenido final de una política pública en particular. Existe el riesgo que los analistas adopten a veces una aproximación demasiado elitista del juego de actores.

Las políticas públicas deben interpretarse como el resultado de las conductas de actores parcialmente autónomos, que no están predeterminadas naturalmente.

Subirats et al (2008) sintetizan el perfil de un actor de una política pública así:

- a. Que un actor defina sus objetivos de manera clara, explícita y coherente no es muy frecuente.
- b. El comportamiento de los actores tiene siempre un sentido que el analista deberá tratar de descifrar, aunque a veces parezca errático. De hecho cada actor para poder

participar en el proceso de una política pública y ser reconocido socialmente por los otros actores implicados, adapta su comportamiento a partir de su apreciación subjetiva del contexto institucional y de lo que entiende son las estrategias de otros actores.

- c. Todo actor pondera las ganancias a corto plazo y los beneficios de una inversión a largo plazo, lo cual puede inclinarle a actuar en una o varias de las fases de una política pública, esto es lo que podría llamarse instinto estratégico de un actor.

Los actores de las políticas públicas se deben distinguir en función de su carácter público, es decir los actores político-administrativos, con estatuto de tales, o de su carácter no público, es decir los actores que pertenecen a las esferas denominadas *socio-económica* y *socio-cultural*. Los actores privados pueden separarse en *grupos-objetivo* (actores cuyo comportamiento se define políticamente como la causa directa o indirecta del problema), *beneficiarios finales* de una política pública (actores que sufren los efectos negativos del mencionado problema y cuya situación pretende mejorarse a través de la intervención pública) y grupos *terceros*, afectados de manera indirecta por la política pública, ya sea de manera positiva, en cuyo caso son beneficiarios, o de manera negativa o sea los afectados, reuniendo por tanto ambas categorías a todos los actores cuya situación personal se ve modificada por la política pública aun cuando la misma no los hubiera identificado ni como grupos-objetivo ni como beneficiarios finales. Los tres grandes tipos de actores mencionados constituyen lo que Subirats denomina el triángulo de los actores (2008).

Subirats (2008) define el espacio de una política pública como el “marco más o menos estructurado, formalizado y poblado por actores públicos que interactúan con diversos grados de intensidad con actores no públicos, posibilitando estrategias de acción alternativas”. Esta multiplicidad de actores que comparten al menos los mismos temas de debate en relación al problema planteado, a pesar de pertenecer a diferentes organizaciones y de representar intereses frecuentemente opuestos, forman lo que se llama *espacios de interacción*.

Los espacios de las políticas públicas cambian poco en su composición. Al transcurrir el tiempo un grupo minoritario puede volverse dominante, o la relación de poder entre los actores centrales y locales puede sufrir modificaciones; pero que la composición de los actores y, consecuentemente, su diferenciación del resto del sistema, se cuestione o se modifique de manera fundamental es poco común.

Algunos actores privados en los que el Estado delega una parte de sus prerrogativas, pertenecen aunque sea en forma indirecta, al sistema político-administrativo. A estos



actores generalmente se les designa con el término de administraciones paraestatales o parapúblicas y toman diversas formas:

- a. Entes públicos creados por ley y que gozan de una cierta autonomía y libertad de iniciativa, tal es el caso de las universidades, los entes públicos de radiotelevisión, las agencias que controlan los aeropuertos, entre otros.
- b. Organizaciones de economía mixta y privada: sociedades locales de promoción económica o de construcción de viviendas, o sociedades de escala estatal.
- c. Organizaciones privadas: cajas de ahorros, empresas de servicios, etc., que actúen bajo el control de actores político-administrativos.
- d. Organizaciones sociales: fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, pero que dependen de los organismos públicos.

Para analizar de manera empírica la formulación y la implementación de las políticas públicas, se deben distinguir, además de los dos grupos de actores privados denominados grupos-objetivo y beneficiarios finales, otro más al que se denomina, según se indicó antes, grupos terceros.

Los grupos-objetivo están conformados por personas, tanto físicas como jurídicas, y por las organizaciones que las agrupan, cuyo conducta se considera políticamente como la causa directa o indirecta del problema colectivo que la política pública intenta resolver. Por lo tanto, las decisiones y acciones de los grupos-objetivo son, o pueden ser, el destino final de una intervención concreta por parte de los poderes públicos.

Los beneficiarios finales comprenden las personas, tanto físicas como jurídicas y las entidades que las agrupan, a las cuales el problema colectivo les afecta directamente, sufriendo sus efectos negativos. Estos actores pueden esperar, como resultado de la ejecución eficaz de la política pública, una eventual mejoría de su condición ya sea en el ámbito económico, como en el social, profesional, ambiental, educativo, etc. Los beneficiarios finales son los actores que pueden beneficiarse, en menor o mayor grado, de la modificación en la conducta de los grupos-objetivo de acuerdo con los objetivos de la política en cuestión.

Los grupos terceros incluyen el conjunto de personas, físicas y jurídicas, y las entidades que representan sus intereses, los cuales, sin que la política pública les esté directamente destinada, ven como su situación individual o colectiva puede modificarse, positiva o negativamente, de manera más o menos permanente. Si el carácter de la modificación es positivo las personas serían beneficiarios, a veces involuntarios, de la ejecución de la

política pública; mientras a quienes la política impacta de manera negativa se definen como afectados. Estos dos subgrupos de actores apoyarán o se opondrán, según sea el caso, a la política pública que modifica indirectamente su situación, lo que les puede llevar a formar alianzas con los beneficiarios finales (en el caso de los beneficiarios) o con los grupos-objetivo (en el caso de los afectados) (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008).

Estos grupos de actores descritos en los párrafos anteriores conforman el triángulo de base de una política pública. Los tres polos de este triángulo son: las autoridades político-administrativas (actores públicos), los grupos-objetivo y los beneficiarios finales (actores privados). En la periferia de este triángulo se ubican los actores privados a quienes la política pública impacta indirectamente (terceros afectados o beneficiados).

Las modalidades de intervención estatal que influenciarán las decisiones y las acciones de los grupos-objetivo designados, procurando su compatibilidad con los objetivos políticamente planteados, conforman lo que Subirats denomina la *hipótesis de intervención*, que procura establecer cómo podría resolverse o atenuarse el problema colectivo a través de una política pública determinada (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varonne, 2008).

La acción estatal para la solución de ese problema colectivo, podría tomar tres formas en busca de modificar las conductas de estos grupos:

- a. imponerla de manera coercitiva, a través de obligaciones, prohibiciones, sistemas de autorizaciones previas, etc.,
- b. inducirla a través de incentivos económicos positivos o negativos, por ejemplo impuestos, exenciones fiscales, subvenciones, o
- c. sugerirla a través del cambio de referentes, de percepciones, o modificando-manipulando símbolos e información, como por ejemplo campañas de sensibilización, programas de formación, etc.

Si desea modificar la conducta de los grupos-objetivo sobre los que se focaliza, de una forma más o menos previsible, el Estado como tal, está obligado a anticipar las reacciones posibles de estos grupos. Para ello, las instituciones públicas pueden realizar un proceso de consulta y negociación con las partes involucradas y poner en marcha una implementación participativa de la política pública.

### **A.2.3. Elementos clave para el diseño de una política pública y educativa de promoción de la calidad en pymes**

Una vez presentados los fundamentos teóricos, que deben ser revisados por todos aquellos actores interesados en involucrarse en la formulación de una política pública y educativa para promover la gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas en nuestro país; y a la luz de los resultados arrojados por el estudio sobre “La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica”, los investigadores plantean a continuación una serie de elementos clave que deben ser considerados para el diseño de esa política pública y educativa que se plantea como necesaria para contribuir con el éxito exportador de las pymes.

### **Elementos para la política pública en general**

- Promover el desarrollar clúster o alianzas estratégicas entre las pymes y las grandes empresas, de tal manera que las pequeñas empresas puedan suministrar de insumos básicos a las grandes empresas.
- Agilización de procesos y trámites gubernamentales para la exportación y adecuar el servicio ofrecido a los exportadores a un servicio de calidad.
- Mayor acercamiento en términos reales: oficinas, actividades de promoción de exportación, ferias empresariales, de organizaciones como PROCOMER y CINDE.
- Crear alianzas estratégicas MAG con ECA, para el establecimiento de normas de calidad propias enmarcadas en modelos de certificación para el sector agroexportador.
- Promoción por parte del Gobierno a través de instituciones como el MAG y PROCOMER de una “Marca región” representativa de la Región Caribe, que involucre las marcas de las grandes empresas exportadoras de la Región, como Dole, Chiquita y Del Monte que ya están posicionadas e integre a pequeños y medianos exportadores.
- El MAG a partir de indicadores relacionados con la cosecha de los distintos exportadores de la Región, establezca un plan de siembra para asesorar a los distintos sectores exportadores, con el fin de mejorar la competitividad, evitando la saturación del mercado y aprovechando las oportunidades de exportación.

### **Elementos para la política educativa en particular**

- Las universidades deben atender situaciones puntuales relacionadas con problemáticas específicas de cada uno de los grupos exportadores, para la mejora de la productividad y calidad en términos de cosechas, variedad de especies, mejora de procesos.
- Las Universidades con sedes en la Región Caribe deben redefinir su oferta académica a las necesidades propias del conglomerado exportador, modificando el currículo de las

carreras dando énfasis a temas relacionados con la calidad, la productividad, el desarrollo de mercados, procesos de innovación y tecnología.

- Un mayor acercamiento de las Universidades a las empresas exportadoras, ofreciendo programas de capacitación regulares en temáticas clave para el sector exportador: calidad, productividad, desarrollo de mercados, procesos de innovación y tecnología

## **Apéndice 3**

Listado de empresa

### **Agro tubérculos y Bananos del Caribe, S.A.**

Hone Creek, Limón  
Tel.: +506 2756-8168  
Fax: +506 2756-8162

### **Arco Iris del Caribe, S.A.**

Matina, Limón  
Tel.: +506 2718-6787  
Fax: +506 2718-6791

### **Asesoría Agrícola Ambiental Americana, S.A.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2710-6173 / +506 8369-1487  
Fax: +506 2710-6173

### **Bananera Carrandi, S.A.**

Matina, Limón  
Tel.: +506 2797-8330  
Fax: +506 2797-8333

### **Bananos Doña Dora, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2768-6853  
Fax: +506 2768-8576

### **Botánicas de Costa Rica, S.A.**

Limón  
Tel.: +506 2222-5106  
Fax: +506 2222-5106

### **Careisa, S.A.**

B° Roosevelt, Limón  
Tel.: +506 2758-3643 / +506 2758-3664  
Fax: +506 2758-3664

### **Caribbean Green Foliage, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2768-5576 / +506 2282-2054  
Fax: +506 2768-0071 / +506 2282-2054

### **Centro Agronómico Tropical Catie**

Turrialba, Limón  
Tel.: +506 2558-2000  
Fax: +506 2558-2040

### **Coco Islas de Costa Rica, S.A.**

Santa Eduvigis, Limón  
Tel.: +506 2798-2637  
Fax: +506 2798-2639

### **Compañía Banadosmil, S.A.**

Matina, Limón  
Tel.: +506 2718-1126  
Fax: +506 2718-1125

### **Compañía Bananera La Estrella, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2769-1306  
Fax: +506 2769-1305

### **Compañía Bananera Los Laureles, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2769-1306  
Fax: +506 2769-1305

### **Compañía Bananera Monte Blanco, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2769-1306  
Fax: +506 2769-1305

### **Compañía Comercializadora de frutas e insumos Cocofrut, S.A.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2710-5970  
Fax: +506 2710-0271

### **Compañía Mundimar, S.A.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2713-6200  
Fax: +506 2710-6943

### **Consorcio Agrícola CR del Caribe, S.A.**

La Rita de Pococí, Limón  
Tel.: +(506) 2276-6766  
Fax: +(506) 2274-2784

### **Corporación Wofar Tara C.R., S.A.**

Guácimo, Limón  
Tel.: +506 2716-5015 / +506 2716-6074  
Fax: +506 2716-6069

### **Corporación de Inversiones Verde Azul, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2768-5725 / +506 2768-5726  
Fax: +506 2768-5723

### **El Comendador, S.A.**

Pensurt, Limón  
Tel.: +506 2750-0843  
Fax: +506 2750-0692

### **Financiera G & T Continental**

Rohrmoser  
Tel.: +(506) 2291-2634  
Fax: +(506) 2291-2632

### **Fincas del Trópico, Ltda.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2711-+506 2770  
Fax: +506 2711-2771 (ext.1)

### **Flores del Caribe OLF, S.A.**

Cariari, Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2767-1316 / +506 8881-6833  
Fax: +506 2767-1316

### **Fructa C.R., S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2765-4141  
Fax: +506 2765-4665

### **Frutas de Bataán, S.A.**

Bataán, Limón  
Tel.: +506 2718-7870 / +506 2797-8330  
Fax: +506 2797-8333

### **Hacienda Río Palacio, S.A.**

Matina, Limón  
Tel.: +506 2797-8404  
Fax: +506 2797-8400

### **Heliconia del Caribe, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2760-1095  
Fax: +506 2760-1362

### **Inversiones Meister, S.A.**

Limón  
Tel.: +506 2795-1580  
Fax: +506 2795-1628

### **Limofrut, S.A.**

Matina, Limón  
Tel.: +506 2797-8330  
Fax: +506 2797-8333

### **Los Espaveles de Guápiles, S.A.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2240-2302  
Fax: +506 2240-3545

### **Múltiples Actividades y Servicios Agrícolas del Atlántico Masada, S.A.**

Guápiles, Limón  
Tel.: +506 2710-1998 / +506 8355-9759

### **Novitec Consultores, SAP Partner**

San Pedro  
Tel.: +(506) 2224-9955

### **Open Pymes, Ltda.**

C. 3 y 5, Av. 24A, San Cayetano  
Tel.: +(506) 2227-7722 / 8717-1313  
Fax: +(506) 2227-7722

### **Procesadora de Alimentos Fresh Alejandra, S.A.**

Cariari Pococí, Limón  
Tel.: +506 2767-3939  
Fax: +506 2767-3886

### **Proyectos Bananeros del Atlántico, S.A.**

Limón  
Tel.: +506 2797-8396 / +506 2758-0207  
Fax: +506 2797-8405

### **SBD Sistema de Banca para el Desarrollo**

Calle Blancos, San José  
Tel.: +(506) 2248-1650  
Fax: +(506) 2248-1649

### **Siquirres Plant, S.A.**

Siquirres, Limón  
Tel.: +506 2765-4645 / +506 8990-0116  
Fax: +506 2765-4645

### **Sunshine Ornamentales de Costa Rica, Ltda.**

Guácimo, Limón  
Tel.: +506 2716-7979  
Fax: +506 2716-7979

### **Tajo Chirripó, S.A.**

Zent, Matina de Limón  
Tel.: +506 2797-8581 / +506 2797-8582  
Fax: +506 2797-8583



### **Tarimas y Embalajes Certificadas, S.A.**

Pococí, Limón

Tel.: +506 2763-1501 / +506 2272-7634

Fax: +506 2273-1501

### **Translogic W & W, S.A.**

Sabanilla, Montes de Oca

Tel.: +(506) 2253-8928

Fax: +(506) 2253-8928

### **Trópica del Atlántico, S.A.**

Guácimo, Limón

Tel.: +506 2762-0011

Fax: +506 2762-0013

### **Up Services Costa Rica, S.A.**

Rohrmoser

Tel.: +(506) 4000-3591

Fax: +(506) 4030-0579

### **V.T.H. Variedades del Trópico Húmedo, S.A.**

Guácimo, Limón

Tel.: +506 2713-0404

Fax: +506 2713-0004

### **Verde Dos Mil, S.A.**

Siquirres, Limón

Tel.: +506 2768-5072 / +506 2768-5073

Fax: +506 2768-8116