

Mentalidad global y su rol en la expansión internacional de empresas en Costa Rica

Global mindset and its role in the international expansion of businesses in Costa Rica

Jairol Corrales Vargas¹

Fidel León Darder²

Fecha de recepción: 22/06/2022

Fecha de aceptación: 14/12/2022

Resumen

Actualmente, existen pocas investigaciones que profundicen en el análisis del impacto de la mentalidad global en la dinámica de internacionalización de empresas en economías emergentes, particularmente en el caso de Costa Rica. De ahí surge la necesidad de explorar cómo la adopción de una visión global por parte de líderes empresariales y gerentes puede influir positivamente en la expansión internacional de las empresas, facilitando su integración en los mercados globales.

Este estudio desarrolla un marco analítico que permite cuantificar rigurosamente y examinar en detalle la interrelación entre la adopción de una perspectiva global por parte de los gerentes y el éxito en la internacionalización empresarial en el contexto costarricense. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con una muestra de 266 gerentes de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y se empleó el método multivariante Modelación de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) para el análisis de datos. Como principal hallazgo, se confirmó la evidencia empírica de que la mentalidad global es un factor determinante en la internacionalización de las empresas en Costa Rica.

Palabras clave: Mentalidad global, internacionalización, países en desarrollo, gestión internacional.

Abstract

Currently, there is limited research that delves into the analysis of the impact of global mindset on the internationalization dynamics of companies in emerging economies, particularly in the case of Costa Rica. This highlights the need to explore how the adoption of a global vision by business leaders and managers can positively influence the international expansion of companies, facilitating their integration into global markets. This study develops an analytical framework that rigorously quantifies and examines in detail the interrelationship between the adoption of a global perspective by managers and success in business internationalization within the Costa Rican context. A quantitative approach was adopted, with a sample of 266 managers from micro, small, medium, and large companies, and the multivariate Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method was used for data analysis. The main finding confirmed the empirical evidence that global mindset is a determining factor in the internationalization of companies in Costa Rica.

Keywords: Global mindset, internationalization, developing countries, international management.

1. Máster en Administración de Empresas y Alta Gerencia con énfasis en Capital Humano, Economista Agrícola, Tecnológico de Costa Rica; email: jcorrales@utn.ac.cr; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3122-2103>
2. Doctor en Dirección de Empresas, Profesor Titular, Universitat de València; email: fidel.leon@uv.es. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0023-6908>

1. Introducción

Este artículo analiza la mentalidad global como un factor determinante en la internacionalización, aportando nueva evidencia empírica en el ámbito de los negocios internacionales y abordando vacíos en la literatura sobre la interacción entre la mentalidad global y la internacionalización.

Diversas razones motivaron este estudio. En primer lugar, la necesidad de contar con gerentes con una visión global para impulsar la internacionalización (Arora *et al.*, 2004). En segundo lugar, la demanda académica de investigar los antecedentes de la mentalidad global en distintos contextos (Ananthram *et al.*, 2012). En tercer lugar, la importancia de introducir nuevas variables que permitan medir el impacto de la mentalidad global en el desempeño internacional (Bujac y Kuada, 2016). Por último, la relación entre el crecimiento y la supervivencia empresarial con la expansión internacional y la mentalidad global de los gerentes (Matiusinaite y Sekliuckiene, 2015).

La base teórica de esta investigación se fundamenta en modelos pioneros como el de Uppsala y en teorías más recientes, como la de Born Global, ambas desarrolladas en el campo de los negocios internacionales. Asimismo, se apoya en la teoría basada en recursos para describir la relación entre la mentalidad global y la internacionalización (Ciszewska-Mlinarič, 2015).

El problema de investigación se centra en analizar si la mentalidad global actúa como un predictor de la internacionalización en un país en desarrollo como Costa Rica,

comparando estos resultados con estudios realizados en economías desarrolladas.

A partir de la revisión de la literatura, se define la mentalidad global como la capacidad de los gerentes para influir en otros y adaptarse a entornos locales y externos, complejos tanto a nivel cultural como empresarial. La internacionalización, por su parte, se describe como el proceso mediante el cual las empresas desarrollan estrategias para adaptar y movilizar sus recursos en actividades empresariales internacionales.

La literatura reconoce a la mentalidad global como un importante antecedente y predictor de la internacionalización, como lo confirman estudios previos (Begley y Boyd, 2003; Bowen e Inkpen, 2009; Bradford, 2018; Ciszewska-Mlinarič, 2015; Felício *et al.*, 2013, 2015, 2016; Gaffney *et al.*, 2014; Galhanone *et al.*, 2020; Goxe y Belhoste, 2019; Gupta y Govindarajan, 2002; He *et al.*, 2020; Kwiotkowska, 2021; Kyvik, 2006, 2011; Kyvik *et al.*, 2013; Lappe y Dörrenbächer, 2017; Leonidou *et al.*, 2002; Levy *et al.*, 2007; Miocevic y Crnjak-Karanovic, 2012; Murtha *et al.*, 1998; Nummela *et al.*, 2004; Osland *et al.*, 2006). Estos autores concluyen que la mentalidad global es un impulsor cognitivo clave en el proceso de internacionalización y un factor determinante del desempeño internacional.

Este estudio contribuye a la literatura internacional al reafirmar que la mentalidad global es un predictor significativo de los comportamientos de internacionalización, destacándola como un elemento fundamental en la gestión internacional y una habilidad clave para el éxito empresarial a nivel global.

Los resultados son específicos del contexto geográfico y cultural de Costa Rica, una economía en desarrollo que ha implementado políticas para fomentar el emprendimiento, el desarrollo empresarial y las exportaciones. Además, al basarse en datos recopilados antes y durante la pandemia de COVID-19, los hallazgos subrayan la importancia de una mentalidad global geocéntrica (Perlmutter, 1969) para facilitar la inserción en mercados internacionales, incluso en contextos económicos adversos y de contracción.

Mentalidad global

Múltiples definiciones se han generado en la literatura sobre este constructo. Por ejemplo, Levy *et al.* (2007a, p. 244) estudian la mentalidad global como una construcción a nivel individual que captura y representa una cognición multidimensional única. Estos autores la definen como “una estructura cognitiva altamente compleja caracterizada por una apertura y articulación de múltiples realidades culturales y estratégicas tanto a nivel global como local, y la capacidad cognitiva para mediar e integrarse a través de esta multiplicidad”.

Otra de las definiciones más utilizadas en la literatura es la planteada por Gupta y Govindarajan (2002). Según estos autores, una mentalidad global es aquella que combina la apertura y la conciencia de la diversidad a través de culturas y mercados, con una propensión y capacidad para sintetizar a través de esta diversidad. Arora *et al.* (2004, p. 396), basándose en estos autores, definen la mentalidad global como “filtros cognitivos a través de los cuales

nosotros, como individuos y organizaciones, observamos y damos sentido al mundo. Dado que somos humanos, somos selectivos en lo que observamos y sesgados en la forma en que interpretamos lo que observamos”.

Asimismo, Beechler y Javidan (2007, p. 154) definen la mentalidad global como el acervo de atributos de conocimiento, cognitivos y psicológicos que permiten a un líder global influir en individuos, grupos y organizaciones (dentro y fuera de los límites de la organización global), que representan diversas culturas y sistemas políticos/institucionales, con el fin de contribuir al logro de las metas de la organización global.

Según Bouquet *et al.* (2003), no hay consenso sobre cómo se define una mentalidad global. Mientras algunos estudios sostienen que una mentalidad global es una función de la herencia administrativa de la compañía multinacional, otros se centran en la naturaleza del entorno empresarial mundial, y algunos argumentan que puede moldearse a través de las estructuras, políticas y procedimientos de las multinacionales. Sin embargo, lo que sí es cierto es que los gerentes y las empresas que han desarrollado una mentalidad global están mejor preparados para enfrentar la complejidad generada por múltiples entornos organizacionales y culturales.

Internacionalización

El debate sobre la terminología asociada con la internacionalización ha surgido desde mediados de la década de 1980 (Knight, 2004). La internacionalización ha sido un término controvertido y de diversas interpretaciones; muchos académicos han reconocido la

dificultad de las definiciones o de los términos (internacionalismo, internacionalización, globalización) que a menudo se usan de manera intercambiable o errónea (Garson, 2016).

El término internacionalización generalmente se refiere a una actitud de la empresa hacia las actividades en el extranjero. En ese mismo sentido, Johanson y Vahlne (1977) indican que la internacionalización es un proceso en el cual las empresas aumentan gradualmente su participación internacional. Por su parte, Welch y Loustarinen (1993) reconocen que la internacionalización se entiende principalmente como un proceso de expansión hacia el exterior de las operaciones de una empresa.

Según Buckley y Casson (2009), la internacionalización es un principio general que explica los límites de la organización. A criterio de Javalgi y Todd (2011), el término internacionalización abarca, en general, una serie de argumentaciones sobre la actividad empresarial en mercados exteriores (Benito *et al.*, 2009; Buckley y Casson, 2009; Leonidou *et al.*, 1998); y se considera, según lo menciona Javalgi *et al.* (2003), como el proceso mediante el cual una empresa pasa de operar únicamente en su mercado nacional a los mercados internacionales (Andersen, 1993).

Larrinaga (2005) también define la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente las diferentes actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa.

En este mismo sentido, la internacionalización en una empresa forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados en el contexto internacional (Otero, 2008). Pla y León (2004, p. 46), por su parte, definen que: “la estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos, lo que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Autio (2017) considera que la internacionalización puede utilizarse estratégicamente para crear una ventaja competitiva en la empresa y su modelo de negocio. Esto se debe a que la internacionalización expone a la empresa a diferentes mercados y entornos competitivos, lo que proporciona una fuente potencialmente rica de aprendizaje y desarrollo de capacidades.

No existe una forma única, consistente y compartida de definir la internacionalización. La revisión de la literatura ha demostrado que, a lo largo del tiempo, los diferentes enfoques de esta permiten encontrar varias definiciones con mayor o menor amplitud y con alcances distintos.

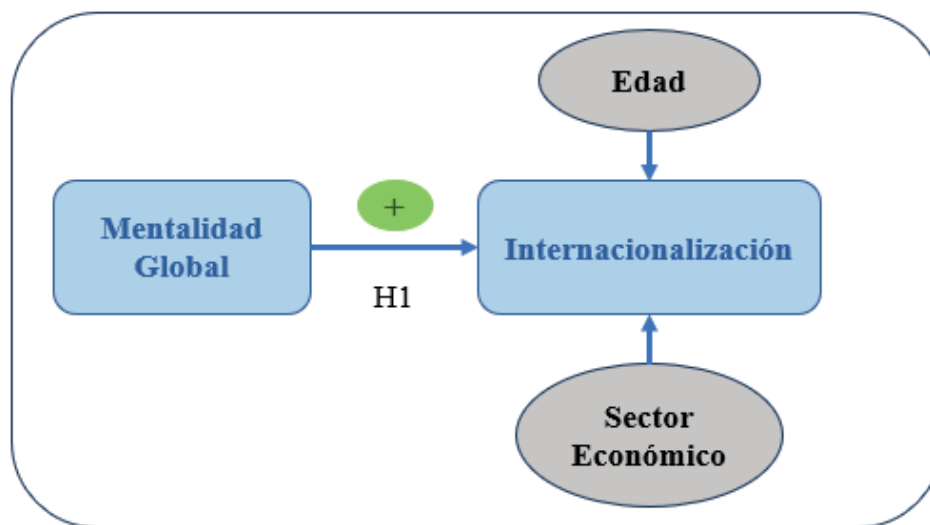
Modelo e hipótesis de investigación

Basado en la perspectiva conceptual y la perspectiva teórica que vinculan la mentalidad global con la internacionalización, se planteó la siguiente hipótesis: ***H1. La mentalidad global se relaciona positivamente con la internacionalización de las empresas en Costa Rica.***

Además, se propuso el siguiente modelo de investigación:

Figura 1

Modelo de Investigación



2. Metodología

Esta investigación se abordó con un enfoque cuantitativo de alcance correlacional y explicativo, utilizando un diseño de corte transversal. Se validó el efecto de la mentalidad global (variable independiente) sobre la internacionalización (variable dependiente). Además, se consideraron la edad del empresario/a y el sector al que pertenece la empresa como variables de control. El diseño utilizado fue no experimental y se aplicaron encuestas a 266 gerentes de empresas en Costa Rica. Los datos fueron analizados mediante Modelación de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés).

La unidad de análisis fue la empresa (micro, pequeña, mediana y grande) en Costa Rica,

y la unidad informante fue el gerente y/o propietario. Para obtener la información, se emplearon dos bases de datos: la Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER] y el Centro de Investigación de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Las encuestas se recolectaron mediante dos métodos: primero, en seis conferencias presenciales tituladas "La internacionalización de las empresas: herramientas necesarias para comprender y trabajar con eficacia en el mundo global", obteniendo 159 respuestas válidas; y segundo, mediante el envío de cuestionarios por correo electrónico, logrando 107 respuestas válidas. Se utilizó LimeSurvey para presentar y almacenar los datos, logrando una tasa de respuesta del 81.34%, con 266 respuestas de una muestra

total de 327 gerentes y/o propietarios. Esta tasa es adecuada según Menon *et al.* (1996), citado en Sousa *et al.* (2010), quienes indican que una tasa promedio en estudios de alta dirección oscila entre el 15% y el 20%.

Estrategia de análisis estadístico de los datos

Para el análisis del modelo de investigación y los datos obtenidos, se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), empleando el software SmartPLS 4.0 (Ringle *et al.*, 2015).

La modelación de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) incluye dos enfoques: análisis de estructuras de covarianza (CB-SEM) y mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). El PLS-SEM, basado en el análisis de varianza, es flexible y no requiere supuestos paramétricos estrictos (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018). Además, permite analizar modelos de medida y estructurales integrados, combinando variables formativas y reflexivas (Hair *et al.*, 2017).

PLS-SEM es particularmente adecuado para investigaciones explicativas (confirmatorias), como la de este estudio (Hair *et al.*, 2017). La elección de PLS-SEM se justifica por su capacidad para adaptarse a las condiciones teóricas y empíricas propias de las ciencias sociales y del comportamiento (Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018). Para garantizar la validez y confiabilidad del modelo, se siguió la metodología propuesta por Hair *et al.* (2017), evaluando inicialmente el modelo de medida y posteriormente el modelo estructural.

3. Resultados

Análisis inferencial de los datos con la metodología PLS-SEM

El modelo de investigación, que fue sujeto de estimación, está compuesto por dos constructos:

- a. **La mentalidad global:** que representa un constructo de primer orden, con 40 ítems en total, 20 para conceptualización y 20 para contextualización.
 - Conceptualización (PG) (20 ítems): (PG1 al PG20)
 - Contextualización (PGA): (PGA1 al PGA20).
- b. **La internacionalización:** que se presenta como un constructo de primer orden, con 4 ítems en total.
 - IT 4: Cantidad de países a los que se ha exportado.
 - IT 5: Porcentaje de ventas en el exterior con relación al total de ventas de su empresa.
 - IT 6: Porcentaje de activos en el exterior sobre el total de activos de su empresa.
 - IT 7: Porcentaje de empleados en el exterior sobre el total de empleados de la empresa.

Basados en la metodología propuesta por Hair *et al.* (2021), la aplicación práctica del PLS-SEM para el análisis de los datos se realiza mediante dos etapas descritas en la metodología: la evaluación del modelo de investigación y la evaluación del modelo estructural.

Evaluación del Modelo de Medida

En esta etapa, se consideró la evaluación de:

- Confiabilidad del indicador
- Confiabilidad de la consistencia interna
- Validez convergente
- Validez discriminante

a. Confiabilidad del Indicador

Según Hair *et al.* (2021), el primer paso en la evaluación del modelo de medición reflexivo es examinar la proporción de varianza explicada por cada indicador en su respectivo constructo, lo cual determina la confiabilidad del indicador. Se recomienda que las cargas del indicador sean superiores a 0,708, lo que sugiere que el constructo puede explicar más del 50% de la varianza del indicador, lo que garantiza una confiabilidad aceptable. Los indicadores con cargas entre 0,40 y 0,708 deben considerarse para eliminación solo si esta acción mejora la confiabilidad de la consistencia interna o la validez convergente por encima del umbral recomendado. Por otro lado, los indicadores con cargas muy bajas (por debajo de 0,40) deben ser eliminados del modelo de medición (Hair *et al.*, 2022).

b. Confiabilidad de la Consistencia Interna

La confiabilidad de la consistencia interna mide el grado de asociación entre los indicadores de un mismo constructo (Hair *et al.*, 2021). Esta se evalúa mediante el Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. La fiabilidad compuesta es considerada más adecuada para el análisis PLS-SEM, ya que no asume una ponderación igual para

todos los indicadores (Chin, 1998). Valores de fiabilidad compuesta entre 0,70 y 0,90 se consideran “satisfactorios a buenos”, mientras que valores superiores a 0,90, especialmente por encima de 0,95, son problemáticos, ya que indican redundancia entre los indicadores, lo que reduce la validez del constructo (Diamantopoulos *et al.*, 2012).

c. Validez Convergente

La validez convergente mide en qué medida el constructo explica la varianza de sus indicadores (Hair *et al.*, 2021). Para evaluar la validez convergente de un constructo, se utiliza la varianza promedio extraída (AVE) de todos los indicadores de cada constructo. Se recomienda que los valores de AVE sean superiores a 0,50, lo que indica que más del 50% de la varianza del constructo proviene de los indicadores (Fornell y Larcker, 1981). Un valor de AVE de 0,50 o superior señala que el constructo explica el 50% o más de la varianza de los indicadores que lo componen (Hair *et al.*, 2022).

En la Tabla 1 se presentan los resultados de la evaluación del modelo de medida, específicamente en cuanto a la confiabilidad del indicador, la confiabilidad de la consistencia interna y la validez convergente.

Tabla 1*Fiabilidad del Indicador, Consistencia Interna y Validez Convergente*

Variable latente	Ítem / Indicador	Confiabilidad indicador >0.70	Validez convergente	Consistencia interna	
			AVE >0.50	Fiabilidad compuesta (CR) 0.70-0.90	Alfa de Cronbach 0.70-0.90
GM			0.650	0.845	0.746
	PGA (6)	0.850			
	PGA (13)	0.905			
	PGA (20)	0.738			
IT			0.840	0.955	0.937
	IT (4)	0.903			
	IT (5)	0.922			
	IT (6)	0.914			
	IT (7)	0.927			

En relación con la confiabilidad del indicador y de acuerdo con lo descrito por Hair *et al.* (2021), los indicadores con cargas entre 0,40 y 0,708 fueron eliminados. Esta eliminación condujo a un aumento en la confiabilidad de la consistencia interna y la validez convergente, superando el umbral sugerido.

Los ítems utilizados para la valoración de la mentalidad global (PGA 6, PGA 13 y PGA 20) son similares en cantidad y alcance a los utilizados en otras escalas de medición de la mentalidad global, como las de Gupta y Govindarajan (2002) y Felício *et al.* (2016).

En cuanto a la validez convergente, el valor utilizado en esta investigación es mayor a 0,5. Por lo tanto, si el valor de carga del factor es inferior a 0,5 en el modelo de

cálculo (modelo externo), dicho indicador se excluirá del modelo. Además, como se observa en la Tabla 1, todas las variables tienen un valor de AVE superior a 0,50.

En relación con la confiabilidad de la consistencia interna, medida mediante la confiabilidad compuesta (CR) y el coeficiente Alfa de Cronbach, los valores de CR en la Tabla 1 están entre 0,70 y 0,90. Solo la variable latente de internacionalización presentó un valor de 0,955, que excede en 0,005 el umbral establecido por Diamantopoulos *et al.* (2012) sobre indicadores redundantes que podrían reducir la validez de constructo. No obstante, el criterio de confiabilidad compuesta se cumple, ya que en todos los constructos el valor es superior a 0,70.

De acuerdo con la Tabla 1, los valores del coeficiente Alfa de Cronbach (α) para la mentalidad global ($\alpha = 0,726$) y para la internacionalización ($\alpha = 0,937$) son superiores a 0,7, e incluso cercanos a 1 en el caso de la internacionalización.

d. Evaluación de la Validez Discriminante

La validez discriminante mide hasta qué punto un constructo es empíricamente distinto de otros constructos en el modelo estructural (Hair *et al.*, 2021). Según Ab-Hamid *et al.* (2017), “la validez discriminante se refiere a la medida en que un constructo difiere empíricamente de otros” (p. 2), destacando la singularidad de un constructo en comparación con los demás dentro de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Criterio Fornell y Larcker

Fornell y Larcker (1981) sugirieron que la AVE de cada constructo debe compararse con la correlación entre constructos al cuadrado, asegurando que la varianza compartida entre los constructos no sea mayor que sus AVE. Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018) señalan que la raíz cuadrada de la AVE debe ser mayor que las correlaciones con otras variables, lo que confirma la validez discriminante. Hair *et al.* (2017) también respaldan este criterio tanto para PLS-SEM como para CB-SEM, comparando la AVE con la correlación al cuadrado entre constructos. Los resultados del criterio de Fornell y Larcker se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Criterio de Fornell-Larcker

Constructos latentes	Edad	I	MG	Sector económico
Edad	(1000)			
I	0.049	(0.917)		
MG	0.132	0.412	(0.806)	
Sector económico	0.030	-0.144	-0.211	(1000)

Nota. La raíz cuadrada del valor del AVE es mostrada en la diagonal entre paréntesis, los demás datos son correlaciones de las variables latentes. El criterio de Fornell-Larcker se cumple ya que las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son más altas que la correlación más alta del constructo con cualquier otro constructo.

Cargas Cruzadas

La validez discriminante bajo este criterio consiste en la comparación de las cargas factoriales cruzadas de los indicadores de una variable latente con las cargas de los indicadores de las demás variables latentes

(Martínez-Ávila y Fierro-Moreno, 2018) por lo que las cargas factoriales deben tener mayor valor con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo (Barclay *et al.*, 1995). Los resultados de la medición del criterio de cargas cruzadas se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Cargas Factoriales Cruzadas

Constructo / Ítems	Género	I	MG	Sector económico
Edad	1.000	0.049	0.132	0.030
IT4	0.048	0.903	0.369	-0.135
IT5	0.004	0.922	0.362	-0.191
IT6	0.027	0.914	0.393	-0.119
IT7	0.101	0.927	0.385	-0.0885
NPGA06	0.113	0.338	0.850	-0.177
NPGA13	0.093	0.423	0.905	-0.196
NPGA20	0.162	0.141	0.638	-0.126
Sector económico	0.030	-0.144	-0.211	1.000

Nota. Las cargas factoriales tienen un valor claramente superior con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo.

La Ratio HTMT

Se utilizó la relación heterorrasgo-monorrasgo (HTMT) de las correlaciones como criterio principal. Según Hair *et al.* (2021), el criterio de Fornell-Larcker no identifica de manera confiable los problemas de validez discriminante y, por lo tanto, debe evitarse (Radomir y Moisesescu, 2019). En su lugar, la ratio HTMT propuesta por Henseler *et al.* (2015) es más efectiva para este propósito.

Según el criterio de Henseler *et al.* (2015), debe haber validez discriminante si las correlaciones monorrasgo-heterométrico son mayores que las heterorrasgo-heterométrico, manteniendo la ratio HTMT por debajo de uno. Gold *et al.* (2001) consideran un valor máximo de 0.90 como aceptable. Los resultados de la medición de la ratio HTMT se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4
Ratio HTMT con PLS-SEM Algoritmo

Constructos latentes	Edad	I	MG	Sector económico
Edad				
I	0.051			
MG	0.174	0.441		
Sector económico	0.030	0.149	0.237	

Según los resultados presentados, se puede observar que el modelo de investigación cumple con los criterios de; confiabilidad del indicador, consistencia interna; validez convergente y validez discriminante, según los parámetros teóricos presentados, esto permite pasar a la etapa de evaluación del modelo estructural.

Evaluación del Modelo Estructural PLS-SEM

De acuerdo con Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018), para la validación del modelo estructural se deben considerar cinco aspectos:

- Evaluación de la colinealidad.

- Valuación del signo algebraico, magnitud y significación estadística de los coeficientes Path.
- Valoración del R².
- Valoración del tamaño del efecto (f^2).
- Valoración de la Q² y de los tamaños de los efectos (q^2).

Evaluación de la Colinealidad

En relación con la evaluación de la colinealidad, Hair *et al.* (2017) consideran indicios de multicolinealidad cuando el VIF es mayor a cinco. Los resultados de la medición de la colinealidad se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5
Colinealidad con PLS-SEM Algoritmo

Constructos / Ítems	VIF
IT4	3,694
IT5	4,288
IT6	4,061
IT7	4,591
NPGA06	1,808
NPGA13	1,685
NPGA20	1,346

Los resultados del VIF, al evaluar las variables de este estudio, se encontraron por debajo del valor idóneo, es decir, por debajo de cinco. Por lo tanto, se puede concluir que no existe multicolinealidad.

Valuación del Signo Algebraico, Magnitud y Significación Estadística de los Coeficientes Path

Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018) señalan que los coeficientes de regresión estandarizados (coeficientes Path) muestran las relaciones de las hipótesis del modelo de investigación. Primero, se analiza el signo algebraico postulado en la hipótesis: si es contrario al establecido, la hipótesis no será soportada.

Luego, se evalúa la magnitud y significancia estadística. Los coeficientes Path, estandarizados

entre +1 y -1, indican la relación entre constructos: valores mayores denotan mayor relación y valores cercanos a 0 indican menor convergencia. Si el valor Path es contrario al signo postulado, la hipótesis no será soportada.

El nivel de significancia se determina con el valor de t Student derivado del proceso de remuestreo o bootstrapping, técnica que evalúa la precisión de las estimaciones de PLS. La Tabla 6 muestra los coeficientes Path del modelo, el valor de t Student y los valores p.

Tabla 6
Coeficientes Path

Relaciones hipotéticas	Coeficiente path β	(STDEV) (Bootstrapping)	t student (Bootstrapping)	Valor P	Hipótesis
Control 1 Edad - > Internacionalización	-0,001	0,052	0,035	0,972	Rechazada
Control 2 Sector - > Internacionalización	-0,059	0,057	1,046	0,296	Rechazada
Mentalidad Global > Internacionalización	0,404	0,052	7,659	0,000***	H1. Aceptada

Nota. Coeficientes Path Estandarizados. ***p <0,01; ** p <0,05

Se visualiza que no todas las relaciones propuestas cumplen con el grado de coeficientes Path, como lo indican Hair *et al.* (2017) que los valores cercanos a +1 representan relaciones positivas fuertes. Destacamos que los constructos con la mayor relación (predicción) son; mentalidad global – internacionalización (0.404).

Contrastación Empírica de la Hipótesis H1 Según el Modelo Propuesto

Se realiza a continuación un análisis de la hipótesis planteada, según lo descrito por

Hair *et al.* (2017), quienes mencionan que las hipótesis se deben aceptar si cuentan con un valor de p menor a 0,05. Si el resultado es mayor, esta será rechazada.

H1. La mentalidad global influencia positivamente la internacionalización de la empresa.

De igual forma al analizar estas dos variables latentes se puede observar que existe una relación significativa entre estas de tal manera que H1. $\beta = 0.404$, $p < 0.000$, por lo que la hipótesis se acepta.

Las relaciones de las variables de control (edad y sector económico) no presentaron relaciones significativas, por lo que el grado de internacionalización no se ve influido por ninguna de estas dos variables.

Valoración del (R2)

Según Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018), el R2 representa una medida de valor predictivo del modelo. Este valor, indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras del constructo endógeno, cuyos valores oscilan entre cero y uno. Entre más alto sea el valor de R2, más capacidad predictiva se presenta. Falk y Miller (1992) consideran que un R2 debe tener un valor mínimo de 0.10; Chin (1998) considera 0.67, 0.33 y 0.10 (sustancial, moderado y débil); mientras que Hair *et al.* (2017) recomiendan 0.75, 0.50, 0.25 (sustancial, moderado y débil).

En el modelo objeto de estudio, la internacionalización obtuvo un $R^2 = 0.173$ (valor moderado) mientras que la mentalidad global un $R^2 = 0.269$ (valor moderado) (Chin, 1998), esto significa que el efecto de la mentalidad global explica un 17.3% de la internacionalización.

Valoración del Tamaño del Efecto (f2)

De acuerdo con Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018), es necesario conocer el cambio en R2 cuando un determinado constructo exógeno es omitido del modelo; es decir, el f2 puede ser usado para evaluar si el constructo omitido tiene un impacto sustantivo en los constructos endógenos. Para ello, Cohen (1998) especifica los siguientes valores para evaluar el f2: 0.02 es un efecto

pequeño, 0.15 es un efecto medio, y 0.35 es un efecto grande.

Los resultados del tamaño del efecto (f2) indican que, conforme a los valores presentados, solamente el constructo exógeno de la mentalidad global (MG) tiene un impacto sustantivo medio con un valor de f2 de 0.180. Este impacto es sobre el constructo endógeno de la internacionalización (I). No se visualiza ningún tipo de impacto positivo para los demás constructos, ya que los valores f2 correspondientes a edad y sector económico son 0.000 y 0.004, respectivamente, indicando que no tienen un impacto significativo en la internacionalización.

Valoración de la Q2 y de los Tamaños de los Efectos (q2)

Hair *et al.* (2017) indican que, adicionalmente al uso del R2, es recomendable usar el Q2 para valorar la relevancia predictiva del modelo estructural. Para valorar este criterio, Chin (1998) menciona que la relevancia predictiva de los constructos debe ser positiva y con valores mayores a cero; así también Hair *et al.* (2017) establecen valores de 0.02, 0.15 y 0.35 como valores pequeños, medios y grandes, respectivamente.

Para realizar el cálculo del Q2 se utiliza el proceso de blindfolding en el PLS-SEM, este solo se aplica a los constructos endógenos que están especificados de manera reflectiva. Valores Q2 mayores que 0 sugieren que el modelo tiene una relevancia predictiva para un constructo endógeno concreto. Por el contrario, valores de 0 y por debajo de 0 indican una falta de relevancia predictiva (Hair *et al.*, 2017).

De acuerdo con Martínez-Ávila y Fierro-Moreno (2018), el tamaño del efecto q^2 permite evaluar cómo un constructo exógeno contribuye a un constructo latente endógeno Q^2 como una medida de relevancia predictiva;

el cual puede ser pequeño (0.02), medio (0.15) o grande (0.35).

Los resultados de la valoración de la Q^2 y de los tamaños de los efectos (q^2) se muestran en la Tabla 7.

Tabla 6

Valoración de la Q^2 y de los tamaños de los efectos (q^2)

	Q^2 Predic	RMSE	MAE
Mentalidad global	0.148	0.928	0.749
Internacionalización	-0.043	1.032	0.836

Según los datos presentados en la Tabla 7, el mayor efecto q^2 está en el constructo de mentalidad global $q^2 = 0.148$, lo que indica que solo este tiene una relevancia predictiva media.

4. Discusión

El vínculo entre mentalidad global e internacionalización

Los hallazgos de este estudio confirman el papel clave de la mentalidad global en el proceso de internacionalización de las empresas, promoviendo el conocimiento sobre la internacionalización empresarial en un país en desarrollo como Costa Rica. El impacto de la mentalidad global sobre la internacionalización es positivo, directo y significativo, respaldando la hipótesis H1. Estos resultados complementan investigaciones previas que han demostrado esta relación en empresas de diversos tamaños y multinacionales (Felicio *et al.*, 2012; Gupta y Govindarajan, 2002; Leonidou *et al.*, 2002; Murtha *et al.*, 1998; Nummela *et al.*, 2004; Osland *et al.*, 2006), así como estudios más recientes (Bradford, 2018; Felicio *et al.*, 2015;

Galhanone *et al.*, 2020; Goxe y Belhoste, 2019; He *et al.*, 2020; Kwiotkowska, 2021; Lappe y Dörrenbächer, 2017).

Estos hallazgos también respaldan la teoría de que la mentalidad global es un antecedente estratégico en la internacionalización (Bujac y Kuada, 2016; Kyvik, 2006; Kyvik *et al.*, 2013; Nummela *et al.*, 2004), proporcionando evidencia empírica sobre la necesidad de una mentalidad global para el éxito en mercados internacionales. La aceptación de la hipótesis H1 resalta la importancia de valorar la mentalidad global como una capacidad clave en el proceso de internacionalización (Andresen y Bergdolt, 2017; Bartlett y Ghoshal, 1989; Gupta y Govindarajan, 2002; Javidan y Bowen, 2013; Jeannet, 2000; Kyvik, 2011; Rogers y Blonski, 2010). Por lo tanto, los gerentes deben adaptarse efectivamente a los complejos entornos globales en términos culturales y empresariales (Begley y Boyd, 2003).

Levy *et al.* (2007) sugieren que la mentalidad global se basa en la complejidad cognitiva del gerente, permitiéndole identificar y orientar los

mercados que mejor se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta mentalidad facilita la identificación de oportunidades a nivel global, ayudando a los gerentes a reconocer y valorar las oportunidades internacionales. Aunque la mayoría de los estudios se han centrado en economías desarrolladas, investigaciones recientes en China (He *et al.*, 2020), India (Dar, 2019) y Brasil (Galhanone *et al.*, 2020) también muestran una fuerte relación entre la mentalidad global y la internacionalización.

En Costa Rica, diversos factores impulsan esta relación: la política de comercio exterior, parte integral de la estrategia de desarrollo del país, centrada en la consolidación y expansión del comercio exterior (Ministerio de Comercio Exterior [COMEX], 2019); la institucionalidad y el apoyo al sector exportador mediante programas de PROCOMER para la preparación y concreción de negocios internacionales (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2022); y la inversión en el desarrollo humano, especialmente en educación, salud e infraestructura tecnológica, preparando a los gerentes para enfrentar desafíos globales (Chaves y Segura, 2010). Finalmente, los gerentes costarricenses, emergiendo de este contexto, están predispuestos a adoptar una perspectiva global, reconocer oportunidades internacionales y navegar las complejidades de los mercados extranjeros (Bao y Yin, 2020; Felício *et al.*, 2016; Jayasuriya y Perera, 2022; Levy *et al.*, 2007; Nummela *et al.*, 2004).

Este estudio amplía la investigación global sobre la mentalidad global y la internacionalización de las micro, pequeñas

y medianas empresas (89% de la muestra) en un país en desarrollo. Los resultados obtenidos son consistentes con la literatura existente y complementan las investigaciones actuales, validando la mentalidad global como un antecedente teórico y práctico de la internacionalización, previamente examinado en economías desarrolladas.

Los hallazgos sugieren que los gerentes deben desarrollar una mentalidad global que facilite la inserción y consolidación internacional. Esta perspectiva geocéntrica (Perlmutter, 1969) y la adopción de posiciones innovadoras y proactivas (Covin y Slevin, 1989) son esenciales para el proceso de internacionalización y el crecimiento empresarial.

Aplicaciones Prácticas del Estudio

Dado el impacto positivo de la mentalidad global en la internacionalización, es fundamental mantener y reforzar esta condición, eliminando las barreras institucionales que dificulten las actividades internacionales. Esto implica promover planes activos y un pensamiento innovador que motiven a los gerentes a emprender actividades de riesgo internacional.

Una implicación para la política pública de Costa Rica es el apoyo gubernamental a las PYMES y al sector empresarial en general. Factores como las finanzas públicas, los impuestos, las condiciones crediticias y la preparación del recurso humano son esenciales para que estas empresas puedan desarrollarse en mercados internacionales.

A nivel práctico, el estudio ofrece información valiosa a las instituciones encargadas de formular

y aplicar políticas públicas para fortalecer el parque empresarial, proporcionando elementos sobre el emprendimiento y el pensamiento global que faciliten el acceso a mercados internacionales. Las universidades públicas y privadas también pueden utilizar esta investigación como base para futuros estudios que enriquezcan el conocimiento sobre las variables analizadas.

Implicaciones Teóricas

Los hallazgos contribuyen a la discusión teórica sobre la mentalidad global de los gerentes y el proceso de internacionalización, aplicándose tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes empresas con experiencia en mercados culturalmente distintos, que siguen estrategias tradicionales de internacionalización, como la exportación.

Recomendaciones para Investigaciones Futuras

Dado que la internacionalización está más acentuada en empresas grandes (Felício *et al.*, 2012), se recomienda asegurar una mayor participación de estas en futuras investigaciones para observar posibles cambios en los resultados. Además, la medición de la mentalidad global en este estudio se realizó desde una perspectiva individual, evaluando las preferencias y actitudes de los gerentes (Arora *et al.*, 2004). Sería recomendable que futuros estudios utilicen una medición de la mentalidad global desde una perspectiva grupal (Levy *et al.*, 2007), dado que, en empresas de mayor tamaño, el proceso de internacionalización es manejado por un grupo de personas.

5. Referencias

- Ab-Hamid, M. R.; Sami, W. & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 12-163. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Ananthram, S.; Pick, D. & Issa, T. (2012). Antecedents of a global mindset: A mixed method analysis of Indian, Chinese and Japanese managers. *Contemporary Management Research*, 8(4), 305-330. <https://doi.org/10.7903/cmr.9693>
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andresen, M. & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence – merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170–195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>

- Arora, A.; Jaju, A.; Kefalas, A. G. & Perenich, T. (2004). An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of US textile and apparel industry. *Journal of International Management*, 10(3), 393-411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.001>
- Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial Internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227. <https://doi.org/10.1002/sej.1261>
- Bao, Y., y Yin, E. (2020). Global mindset and the performance of Chinese firms. *Frontiers in Management and Business*, 1(1), 24-39. <https://doi.org/10.25082/FMB.2020.01.005>
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(1), 285-309. https://www.researchgate.net/publication/242663837_The_Partial_Least_Squares_PLS_Approach_to_Causal_Modeling_Personal_Computer_Use_as_an_Illustration
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1989). *Managinig across borders: The transnational solutioni*. Harvard Business School Press. https://books.google.co.cr/books/about/Managing_Across_Borders.html?id=KYjHMuNOAwC&redir_esc=y
- Begley, T. M., y Boyd, D. P. (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-need-for-a-corporate-global-mindset/>
- Benito, G. R., Petersen, B., y Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455-1470. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.54>
- Bouquet, C., Morrisson, E., y Birkinshaw, J. (2003). *Determinants and performance implications of a global mindset: An attention-based perspective* (Tesis doctoral, Universidad de Ontario Occidental). https://books.google.co.cr/books/about/Determinants_and_Performance_Implication.html?id=aR7_wQEACAAJ&redir_esc=y
- Bowen, D. E., y Inkpen, A. C. (2009). Exploring the role of “global mindset” in leading change in international contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 239-260. <https://doi.org/10.1177/0021886309334149>
- Bradford, H. (2018). Leadership, Global Mindset and Internationalization of Sempertex: From One Country to Ninety-five Countries and Five Continents. *Business Despite Borders*, 1(1), 77-88. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76306-4_6

- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Bujac, A. I., y Kuada, J. (2016). Two decades of global mindset research: Approaches and issues. En J. Kuada (Ed.), *Global Mindsets: Exploration and Perspectives* (pp. 8-34). *Routledge Studies in International Business and the World Economy*, 64(1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315736396-2>.
- Chaves, G., y Segura, O. (2010). *Aportes para la internacionalización de la MIPYME en Costa Rica*. Procomer Costa Rica. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjs0uvi8JSFAxWfRzABHT4nC-o4ChAWegQICRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.procomer.com%2Fwp-content%2Fuploads%2FMaterial%2Faportes_internacionalizacion_mipyme2020-02-19_22-11-56.pdf&usq=AOvVaw1wuxfqukAGMfJqjbS7HRVa&opi=89978449
- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8(2). https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling [https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling#:~:text=Partial%20least%20squares%20\(PLS\)%20is,adopted%20in%20the%20accounting%20discipline.](https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling#:~:text=Partial%20least%20squares%20(PLS)%20is,adopted%20in%20the%20accounting%20discipline.)
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2015). Global mindset and internationalization of polish SMEs antecedents and outcomes. *Problemy Zarządzania*, 13(1), 2. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.51.7>
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Laurence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., y Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3>
- Falk, R., y Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press. https://www.researchgate.net/publication/232590534_A_Primer_for_Soft_Modeling

- Felício, J. A., Caldeirinha, V. R., Rodríguez, R., y Kyvik, O. (2013). Cross-cultural analysis of the global mindset and the internationalization behavior of small firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), 641-654. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0268-1>
- Felício, J. A., Meidutė, I., y Kyvik, Ø. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.054>
- Felício, J.A., Caldeirinha, V.R., y Ribeiro-Navarrete, B. (2015). Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68(4), 797–802. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.031>
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39– 50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gaffney, N., Cooper, D., Kedia, B., y Clampit, J. (2014). Institutional transitions, global mindset, and EMNE internationalization. *European Management Journal*, 32(3), 383-391. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.001>
- Galhanone, R. F., Rocha, T. V., Spers, E. E., y Rodrigues, F. (2020). The influence of corporate global mindset on international franchising. *RAUSP Management Journal*, 55(1), 161-175. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0069>
- Gold, A., Malhotra, A., y Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goxe, F., y Belhoste, N. (2019). Be global or be gone: Global mindset as a source of division in an international business community. *European Management Review*, 16(3), 617-632. <https://doi.org/10.1111/emre.12300>
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640211>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., y Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J., y Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

- He, C., Baranchenko, Y., Lin, Z., Szarucki, M., y Yukhanaev, A. (2020). From global mindset to international opportunities: the internationalization of Chinese SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 21(4), 967-986. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12673>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Javalgi, R. R. G., Griffith, D. A., y White, D. S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of services marketing*, 17(2), 185-201. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040310467934>
- Javalgi, R. R. G., y Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Javidan, M., y Bowen, D. (2013). The 'global mindset' of managers. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.008>
- Jayasuriya, C. H., y Perera, G. A. T. R. (2022). Predicting Global Mindset through Entrepreneurial Orientation: The Case of Information and Communication Technology Born-global in the Context of Developing Economies. *Kelaniya Journal of Management*, 11(1), 1-30. <https://doi.org/10.4038/kjm.v11i1.7677>
- Jeannet, J.-P. (2000). Managing with a Global Mindset. Financial Times/Prentice Hall. https://books.google.co.cr/books/about/Managing_with_a_Global_Mindset.html?id=kT-1AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Kwiotkowska, A. (2021). Corporate global mindset and internationalization of SMES. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 2(54), 84-95. <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.54.6>
- Kyvik, Ø. (2006). The internationalization of small firms: a cognitive perspective: An empirical assessment of the relationship between decision makers' global mindset and Norwegian small firms' internationalization behaviors [Disertación doctoral, Universidad Ramon Llull de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/11250/2622755>

- Kyvik, Ø. (2011). Internationalisation of small firms: the importance of a global mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 10(3-4), 314-331. <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2011.040893>
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., y Felício, J. A. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>
- Lappe, C., y Dörrenbächer, C. (2017). Organizational identity, global mindset and the internationalization of small and medium-sized enterprises. Organizational identity and firm growth, 183-207. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57724-5_7
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73. <http://hdl.handle.net/10810/7414>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600209>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., y Boyacigiller, N. A. (2007a). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400265>
- Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N.A., y Beechler, S. (2007b), Global Mindset: A Review and Proposed Extension. *Advances in International Management*, 19(1), 11-47. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19002-1](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19002-1)
- Martínez-Ávila, M., y Fierro-Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Matiusinaite, A., y Sekliuckiene, J. (2015). Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: Theoretical approach. DIEM: *Dubrovnik International Economic Meeting*, 2(1), 175-185. <https://www.econstor.eu/handle/10419/144661>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (2022). *Internacionalización*. MAG. <https://www.mag.go.cr/proyectos/Agricultura-Familiar/Red-Costarricense-Agricultura-Familiar/INTERNACIONALIZACION.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). *Política de Comercio Exterior e Inversión de Costa Rica*. COMEX. <https://www.comex.go.cr/media/7653/anexo-1-dm-pol-cei-política-de-comercio-exterior-e-inversión-de-costa-rica.pdf>
- Miocevic, D., y Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset—a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160. <https://doi.org/10.1108/14502191211245589>
- Murtha, T. P., Lenway, S. A., y Bagozzi, R. P. (1998). Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 19(2), 97-114. <https://www.jstor.org/stable/3094059>
- Nummela, N., Saarenketo, S., y Puumalainen, K. (2004). A global mindset—A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M., y Osland, A. (2006). Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. En G. K. Stahl y I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (Vol., 1, pp. 197–222). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845428235.00017>
- Otero, M. A. (2008). *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. NetBiblo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=385305>
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of world business*, 4(1), 9-18. <https://doi.org/10.4324/9781315199689-7>
- Pla, J., y León, F. (2004). La Dinámica de la Competencia Internacional Hacia la Empresa Transnacional. *Universia Business Review*, 1(03), 84-101. https://www.researchgate.net/publication/28071599_La_dinamica_de_la_competencia_internacional_hacia_la_empresa_transnacional
- Radomir, L., y Moisesescu, O. (2019). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management* 29(4), 457-469 <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2115>
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3* [software]. SmartPLS. <http://www.smartpls.com>

Rogers, E. M., y Blonski, D. (2010). The global leadership mindset. *Chief Learning Officer*, 9(6), 18-21. <https://rb.gy/zlzsp>

Sousa, C. M. P., Ruza, E., y Losada, F. (2010). The key role of managers values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing*, 18(2), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.2.1>.

Welch, L. S., y Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of international Marketing*, 1(1), 44-56. <https://doi.org/10.1177/1069031X9300100104>