

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MORA
ORGÁNICA DIRIGIDA HACIA CALIFORNIA EEUU, CON EL APORTE DE
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍAS DIGITALES: EL CASO DE LA EMPRESA
FINCA SANTA CLARA, LA CIMA, DOTA, COSTA RICA

PAULA MARCHENA SALGADO

JOSHUA SABORÍO HERNÁNDEZ

LAURA VALVERDE CORDERO

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en
Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo
Internacional

Heredia

Noviembre

2020

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MORA ORGÁNICA DIRIGIDA HACIA CALIFORNIA EE. UU., CON EL APOORTE DE HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍAS DIGITALES: EL CASO DE LA EMPRESA FINCA SANTA CLARA, LA CIMA, DOTA, COSTA RICA

MODALIDAD DE PROYECTO EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES,
CON ÉNFASIS EN MERCADEO INTERNACIONAL

Postulantes

PAULA MARCHENA SALGADO CÉDULA: 5-0410-0006
JOSHUA SABORÍO HERNÁNDEZ CÉDULA: 2-0761-0832
LAURA VALVERDE CORDERO, CÉDULA: 1-1585-0943

Miembros del Tribunal Examinador, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y los estudiantes desde sus respectivas casas de habitación.

Mag. Luis Guillermo Oreamuno Arce, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales
MBA. Hugo Fonseca Arguello, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales

M.Sc. Dennis Céspedes Araya, Tutor

M.Sc. Fabián Garrido Cordero, Lector

M.Sc. Gerald Solano Aguilar, Lector

Licda. Paula Marchena Salgado, estudiante

Lic. Joshua Saborío Hernández estudiante

Licda. Laura Valverde Cordero, estudiante



Firma del Presidente

28 de enero de 2021

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Cartago, 23 de julio de 2020

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, cédula de identidad número 1 1345 0416, vecinos de Quebradilla de Cartago, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que se titula: *Propuesta de estrategia de internacionalización para la mora orgánica dirigida hacia California EEUU, con el aporte de herramientas de tecnologías digitales: el caso de la empresa Finca Santa Clara, La Cima, Dota, Costa Rica*, sustentado por Paula Marchena Salgado, Joshua Saborío Hernández y Laura Valverde Cordero.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional

X

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné Acfil n.º 0247

X

Daniel González Monge
Filólogo - Carné Acfil n.º 0245

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MORA
ORGÁNICA DIRIGIDA HACIA CALIFORNIA EEUU, CON EL APORTE DE
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍAS DIGITALES: EL CASO DE LA EMPRESA
FINCA SANTA CLARA, LA CIMA, DOTA, COSTA RICA

PAULA MARCHENA SALGADO

JOSHUA SABORÍO HERNÁNDEZ

LAURA VALVERDE CORDERO

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en
Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo

Internacional

Heredia

Noviembre

2020

DEDICATORIA

A nuestros padres, este logro, así como muchos más que hemos alcanzado, ha sido gracias a ustedes.

Paula, Joshua y Laura

A la memoria de mi hermana, Yariela Marchena Salgado, un ser lleno de amor y paciencia, quien anheló lo mejor para mi vida y quién me animó hasta su último suspiro.

Paula Marchena

A los hijos de privados de libertad, recuerden que las acciones de nuestros padres no nos definen. Nuestro futuro depende de nosotros.

Joshua Saborío

A mi hermana, por su apoyo incondicional durante toda la carrera. A mi familia, por siempre creer en mí.

Laura Valverde

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MORA
ORGÁNICA DIRIGIDA HACIA CALIFORNIA EEUU, CON EL APORTE DE
HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍAS DIGITALES: EL CASO DE LA EMPRESA
FINCA SANTA CLARA, LA CIMA, DOTA, COSTA RICA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Postulantes

PAULA MARCHENA SALGADO

JOSHUA SABORÍO HERNÁNDEZ

LAURA VALVERDE CORDERO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Decano o su representante

Director o su representante

Tutor(a)

Lector(a)

Lector(a)

Paula Marchena Salgado

Joshua Saborío Hernández

Laura Valverde Cordero

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de internacionalización para la mora orgánica de la empresa Finca Santa Clara. Esto con el aporte de herramientas de tecnologías digitales que les permitan exportar la fruta a California EEUU, específicamente al condado de San Francisco.

En el Capítulo II se explica la situación actual de la Finca Santa Clara y se desarrolla una estructuración de modelos de diagnóstico adaptados a la empresa, como el Modelo Canvas, la Cadena de Valor de Michael Porter, entre otros. A continuación, se aplica el Test del Exportador de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), el cual revela el nivel de preparación de la empresa para exportar, que es un 42 % en este momento y un 85 %, una vez que se aplique la propuesta de internacionalización.

Posteriormente, en el Capítulo III se expone el mercado de destino que se escogió, debido a las cualidades con las que cuenta y que propician el ingreso del producto. Lo anterior se refiere al perfil del cliente de mora orgánica, en la bahía de San Francisco, este se aborda en términos de cultura, tendencias, gustos y preferencias. Asimismo, se analiza la adaptación que va desde la presentación hasta el empaque e incluye un plan promocional a través de medios digitales que le permita a la empresa exponer su producto y su marca.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta *SharePoint* como plataforma digital sugerida a la empresa, cuyo fin es ser una herramienta para gestionar el plan de internacionalización y la mejora de los procesos internos. Asimismo, se plantea una serie de indicadores que le permitirán a los propietarios evaluar la efectividad de la estrategia de internacionalización, una vez que se haya puesto en práctica.

DESCRIPTORES

Comercio internacional

Estudio de mercado

pymes

Mora orgánica

Internacionalización

California

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Finca Santa Clara, por brindarnos la oportunidad de formar parte de su proceso de crecimiento empresarial con miras a la internacionalización.

A nuestro tutor, Dennis Céspedes, así como los lectores, Fabián Garrido y Gerald Solano, por su guía y realimentación a lo largo de este proyecto.

Al profesor, Vinicio Sandí, por su acompañamiento a lo largo de los últimos 2 años, siempre dispuesto a ayudar en pro de la academia.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
RESUMEN	iv
DESCRIPTORES	v
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE CUADROS.....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE FIGURAS.....	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS	xviii
INTRODUCCIÓN	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
1. OBJETIVO GENERAL	3
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO I.	4
A. INTRODUCCIÓN	4
B. REVISIÓN LITERARIA	4
1. EVOLUCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE COSTA RICA	4

2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN COSTA RICA.....	6
3. LA MORA COSTARRICENSE	8
C. MARCO REFERENCIAL	9
1. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	9
2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
3. DINÁMICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES.....	13
4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	14
5. ÁREA SEMBRADA EN EL TERRITORIO NACIONAL PARA EL CULTIVO DE MORA.....	16
6. PRODUCCIÓN DE MORA COSTARRICENSE	17
7. PRECIO DE LA MORA EN EL MERCADO NACIONAL	17
8. EXPORTACIÓN DE MORA COSTARRICENSE	18
9. IMPORTACIONES DE MORA	21
10. OPORTUNIDADES PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA MORA EN EL MERCADO DE CALIFORNIA	22
11. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	26
D. MARCO METODOLÓGICO.....	27
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
2. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	27
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	29
4. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN	30

E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	30
CAPÍTULO II.....	32
A. INTRODUCCIÓN	32
B. ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.....	32
C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	33
1. UBICACIÓN DEL PROYECTO	33
2. ANÁLISIS FODA.....	34
3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	35
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	37
5. MODELO CANVAS APLICADO A FINCA SANTA CLARA	38
6. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	40
D. ESTRUCTURA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	44
E. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	45
1. PREPARE TO EXPORT SCORECARD.....	45
2. TEST DEL EXPORTADOR.....	47
F. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	49
CAPÍTULO III.....	50
A. ANÁLISIS CULTURAL ESTADOUNIDENSE Y CALIFORNIANO.....	50
1. INSTITUCIONES SOCIALES.....	51
2. CONDICIONES DE VIDA.....	57

B. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	58
1. POBLACIÓN	58
2. ESTADÍSTICAS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	62
3. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL.....	71
4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN (ANÁLISIS GENERAL)	78
5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	82
C. CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO DESTINO.....	83
1. EL PRODUCTO.....	83
2. EL MERCADO	85
D. PLAN PRELIMINAR DE MARKETING.....	91
1. OBJETIVOS DE MARKETING	91
2. ADAPTACIÓN O MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO	94
3. PREPARACIÓN PROMOCIONAL.....	95
4. DISTRIBUCIÓN: DESDE EL LUGAR DE ORIGEN HASTA EL DE DESTINO	99
5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN (MICROANÁLISIS).....	106
6. ESTADOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS PROFORMA	114
1. REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	120
E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	122
CAPÍTULO IV.....	124

A. PLATAFORMA DIGITAL PROPUESTA.....	124
1. BENCHMARKING DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN.....	127
2. BENEFICIOS DE SHAREPOINT.....	131
B. CONCEPTUALIZACIÓN DE INDICADORES.....	134
C. MÉTRICAS GENERALES RELEVANTES POR ÁREAS.....	143
1. MARKETING.....	143
D. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PROPUESTA.....	147
E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.....	149
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES.....	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
ANEXOS.....	172
ANEXO 1.....	172
ANEXO 2.....	173
ANEXO 3.....	174
ANEXO 4.....	175
ANEXO 5.....	180
ANEXO 6.....	181
ANEXO 7.....	182
ANEXO 8.....	183

ANEXO 9.....	185
ANEXO 10.....	186
ANEXO 11.....	187
ANEXO 12.....	188
ANEXO 13.....	189
ANEXO 14.....	190
ANEXO 15.....	191
ANEXO 16.....	192
ANEXO 17.....	193
ANEXO 18.....	194
ANEXO 19.....	195
ANEXO 20.....	196
ANEXO 21.....	197
ANEXO 22.....	198
ANEXO 23.....	199
ANEXO 24.....	200

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Total de exportación de mora costarricense 2002-2018. Valor FOB en miles de dólares.....	19
Tabla 2.1. Capacidad de producción de Finca Santa Clara, expresado en kg.....	36
Tabla 3.1 Composición racial en EEUU y California a julio 2018	55
Tabla 3.2 Estimaciones poblaciones de California 2019, porcentajes y cantidad de habitantes	60
Tabla 3.3 Estados más poblados de EEUU , año 2019.....	60
Tabla 3.4 Detalle de precios estándar de la mora fresca en colones.....	118
Tabla 3.5 Detalle de costos principales del proceso de internacionalización	120
Tabla 3.6 Capacidad laboral de Finca Santa Clara primer bimestre 2020.....	121

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.1 Categorías de Análisis.....	26
Cuadro 2.1 FODA Estratégico Finca Santa Clara.....	34
Cuadro 2.2. Modelo Canvas Finca Santa Clara	39
Cuadro 2.3 Cadena de Valor de Michael Porter	42
Cuadro 3.1 Listado de los productos de la competencia.....	90
Cuadro 3.2 Requerimientos del empaque por ley y aspectos adicionales	103
Cuadro 3.3 Estructura de costos mora orgánica congelada 1 libra.	108
Cuadro 3.4 Detalle de presupuesto según el plan de medios, segmentado por interés....	115
Cuadro 4.1 Planes de <i>SharePoint</i> , costo mensual por usuario.....	125
Cuadro 4.2 Tabla comparativa de plataformas de colaboración.....	129
Cuadro 4.3 Esquema de estructuración del <i>SharePoint</i>	132
Cuadro 4.4 Detalle de objetivos específicos del plan de internacionalización	139
Cuadro 4.5 Indicadores claves planteados	141
Cuadro 4.6 Datos más relevantes por área del plan de internacionalización para indicadores	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Exportación de mora fresca costarricense 2013-2018. Valor FOB en miles de dólares.....	18
Gráfico 1.2 Exportación de mora fresca costarricense del 2017-2018, de forma trimestral, hacia Nicaragua. Valor FOB en miles de dólares.....	21
Gráfico 1.3 Importación de mora fresca 2013-2018. Valor FOB en miles de dólares	22
Gráfico 1.4 Importación total de mora en el estado de California 2008-2017 expresado en dólares estadounidenses	24
Gráfico 1.5 Importación total de mora en el estado de California 2008-2017, proveniente de Centroamérica	25
Gráfico 2.1 Promedio de producción de mora anual de la Finca Santa Clara, expresado en kg.....	37
Gráfico 3.1 Cantidad de llegada de refugiados del 2010 al 2019	62
Gráfico 3.2 Producto Interior Bruto (PIB) en los EEUU en 2018.....	63
Gráfico 3.3 Porcentaje anual del PIB en California del 2000 al 2018.....	64
Gráfico 3.4 Ingreso per cápita en California del 2000 al 2018.....	65
Gráfico 3.5 Brecha entre ricos y pobres por estados en el 2018 (EEUU)	66
Gráfico 3.6 Distribución de autopistas estatales y calles locales.....	67
Gráfico 3.7 Porcentaje de importaciones por Estado (2017)	69
Gráfico 3.8 Valor real agregado del PIB de California en 2018, por industria (en miles de millones de dólares estadounidenses encadenados en 2012).....	70
Gráfico 3.9 Principales exportaciones de EE. UU por capítulo arancelario enero a	

noviembre 2019. Valor en millones de dólares	71
Gráfico 3.10 Principales exportaciones de California por capítulo arancelario enero a noviembre 2019, valor en millones de dólares	72
Gráfico 3.11 Principales importaciones de EEUU por capítulo arancelario enero a noviembre 2019, valor en millones de dólares	73
Gráfico 3.12 Principales importaciones de California por capítulo arancelario a noviembre 2019. Valor en millones de dólares	74
Gráfico 3.13 Importaciones y exportaciones de China, Canadá y México con EEUU de enero a noviembre 2019 y 2018. Valor total en USD.....	75
Gráfico 3.14 Balanza comercial de EEUU con sus principales socios comerciales. enero a noviembre 2019. Valor en millones de dólares.....	76
Gráfico 3.15 Promedio de ingreso per cápita de San Francisco en comparación con California y EEUU (2018), en miles de dólares	86
Gráfico 3.16 Apps de redes sociales más populares en EEUU por usuarios mensuales (2019) en millones	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 Ciclo de Deming.....	137
Figura 4.2 Estrategia de internacionalización propuesta para la empresa Finca Santa Clara con la mora orgánica.....	147

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA	Asociación Americana de Mercadeo
AMS	Servicio de Comercialización Agrícola
Aprocam	Asociación de Productores y Comercializadores de Mora y Frutales de Altura
CDTFA	Departamento de Administración de Impuestos y Tarifas de California
Cenagro	Censo Nacional Agropecuario
CNP	Consejo Nacional de la Producción
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
FDA	Food & Drug Administration
FOB	Free On-Board o Franco a Bordo
FSIS	Servicio de Seguridad e Inspección de Alimentos
USHTS	Sistema Armonizado Tarifario de EEUU
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
NMF	Nación Más Favorecida
NTR	Relaciones Comerciales Normales
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PMA	Produce Marketing Association
Procomer	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
SAC	Sistema Arancelario Centroamericano
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado
SIMM	Servicio de Información de Mercados Mayoristas
USCB	United States Census Bureau
USDA	Departamento de Agricultura de EEUU

INTRODUCCIÓN

La empresa Finca Santa Clara está ubicada en La Cima de Dota y cuenta con más de dos décadas en el mercado local. Con el paso de los años, tanto su línea de productos como sus puntos de venta han evolucionado. Lo anterior le ha permitido convertirse en la empresa que es actualmente: una pyme con presencia en múltiples supermercados en el ámbito nacional, ya que se pueden encontrar sus productos en las góndolas de *Walmart* y sus subsidiarias en el país, así como en Automercado y Perimercados.

En la actualidad, la empresa se encuentra en un punto de desarrollo importante y cuenta con una trayectoria en el ámbito regional y nacional. Hace tiempo pasó el *valle de la muerte*, como se le conoce en el ámbito empresarial a los primeros tres años de vida de una pyme, cuenta ya con la madurez necesaria para dar el siguiente paso, el cual consiste en la internacionalización. Sin embargo, la madurez empresarial no es el único factor para considerar, existen otras variables de peso por tomar en cuenta antes de internacionalizarse.

Como destino de exportación, se ha seleccionado la Costa Oeste de EEUU, específicamente el estado de California, debido a la demanda de mora que presenta esta zona. Según Russo (2018), la demanda de esta fruta en California ha sido abundante, incluso mayor que las fresas y las frambuesas. Además, esta aumenta con las temperaturas en ciertas épocas del año.

Por otra parte, el mercado de California está conformado por aproximadamente 40 000 000 de habitantes, con una renta per cápita de más de USD 54.000 que resulta elevada incluso para las tasas estadounidenses, esto lo hace un destino atractivo, debido a que el consumidor tiene un mayor poder adquisitivo.

Además, se caracteriza por tener un entorno con carácter cosmopolita, variado y abierto a nuevas tendencias y productos. Asimismo, se presenta una preferencia por una alimentación ecológica, es decir, aquella que está compuesta de alimentos y productos elaborados de manera natural, sin elementos artificiales y que respeta el medio en el cual se producen (Cantillo, 2019).

La importancia del presente proyecto de investigación recae en contribuir con el crecimiento y expansión de la empresa. Este tipo de consultoría y asesoría es generado como un aporte desde la academia y resulta muchas veces poco accesible para una pyme de este tipo, por su costo elevado. Por lo tanto, el fin de este documento es brindar una propuesta de estrategia de internacionalización para la mora orgánica proveniente de la empresa Finca Santa Clara, dirigida hacia California, EEUU.

Para lograr este fin se plantea, en primera instancia, identificar los componentes necesarios para la estrategia de internacionalización, además, interpretar estos componentes y sus implicaciones para el producto para llevar a cabo la propuesta de esta estrategia de internacionalización. Por último, se pretende conceptualizar indicadores clave y elementos de control que permitan medir la efectividad de esta propuesta *a posteriori*. El proyecto se basa en una investigación del tipo cualitativa y con su elaboración se busca impulsar, mediante el diseño de una propuesta, las capacidades de la empresa en términos de internacionalización, como un mecanismo facilitador.

El presente documento está estructurado de la siguiente forma: planteamiento del problema y los objetivos, a continuación, en el texto principal se encuentran los capítulos. Estos están compuestos por la revisión literaria y marco referencial en el Capítulo I, información recolectada durante la investigación en el Capítulo II, análisis de mercado en el Capítulo III, la estructuración de la plataforma digital propuesta en el Capítulo IV y, por último, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La región de La Cima de Dota ubicada en las montañas de San José, se ha dado a conocer por su diversidad de producción frutal de calidad. Lo anterior, gracias a las condiciones climáticas y de suelo que permiten que estos cultivos sean viables. Entre ellos es posible

mencionar el café, el melocotón, la uchuva y la mora, entre otros. Cabe mencionar que la agricultura es la principal actividad económica de la zona.

La empresa Finca Santa Clara no solo se dedica al cultivo de mora, también al de otras frutas que cuentan con demanda en el ámbito nacional (especialmente en la Gran Área Metropolitana). Desde su fundación, el dueño de la empresa, en conjunto con su familia, ha realizado grandes esfuerzos por conseguir negociaciones exitosas, las cuales han posicionado la compañía en el mercado local como proveedor de grandes cadenas de supermercados, como *Walmart*, *Perimercados* y *Automercado*.

En el pasado, Finca Santa Clara exportó mora a EEUU, de manera indirecta, mediante La Asociación de Productores y Comercializadores de Mora y Frutales de Altura (Aprocam). Esta asociación llevó a cabo el proceso de exportación por casi tres años hasta el 2014 cuando se interrumpió. Su propietario, el señor Francisco Garita, pretende, a mediano plazo, expandir los alcances del producto y salir de las fronteras por sus propios medios, expectante de que esto sea sostenible en el tiempo.

La empresa está ubicada en una zona donde la principal actividad productiva es la agricultura y el sustento de muchas familias depende de las posibilidades de comercializar los productos que cosechan. De este modo, se evidencia la importancia de contribuir con el desarrollo de la empresa Finca Santa Clara, ya que se favorece también el crecimiento económico de la región de Dota, pues es generadora de empleo en la zona.

Debido a lo anterior, se pretende recurrir a diferentes organizaciones que proveen información verídica, como Procomer, El Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (Comex), entre otras. Además, se recurre a fuentes bibliográficas primarias y secundarias para formular una estrategia de mercadeo adecuada para la empresa. Esta información es fundamental para crear una herramienta estratégica que le permita a la empresa entender cómo comercializar su producto en el mercado estadounidense. Por lo anterior, se concluye con la siguiente interrogante: ¿Cómo impulsa el desarrollo de capacidades en la empresa el diseño de esta propuesta, en términos de internacionalización y como mecanismo facilitador?

B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de internacionalización, dirigida a California EE. UU, para la mora orgánica proveniente de la empresa Finca Santa Clara, con el aporte de herramientas de tecnologías digitales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los componentes de la estrategia de internacionalización requeridos para el producto y destino.
2. Interpretar los componentes de la estrategia y sus implicaciones para la mora orgánica costarricense.
3. Generar una propuesta de estrategia de internacionalización para la mora orgánica, utilizando una plataforma tecnológica para la Empresa Finca Santa Clara.
4. Conceptualizar indicadores clave y elementos de control que permitan medir, *a posteriori*, la efectividad de la propuesta de internacionalización elaborada.

CAPÍTULO I.

A. INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo introduce y desarrolla la revisión literaria hecha en el marco del presente proyecto. En primera instancia, se repasa la evolución de la oferta exportable de Costa Rica, seguido de un enfoque de internacionalización de la pymes costarricenses y, por último, se hace referencia al mora costarricense, sus características y tipos.

En el marco referencial se mencionan teorías, modelos y estrategias en torno a la internacionalización de las empresas. Posteriormente, se especifican los datos más relevantes y recientes disponibles en el país sobre la mora costarricense, desde su producción, precio, detalles de exportación e importación, entre otros temas importantes acerca de esta fruta.

Por último, este capítulo muestra el marco metodológico empleado para el desarrollo del presente proyecto. Este abarca desde el tipo de investigación, el procedimiento para recolección de datos, hasta el análisis e interpretación, así como la presentación de la datos a lo largo del documento.

B. REVISIÓN LITERARIA

En esta sección se presenta una serie de insumos de información, notas, artículos y otros sobre el tema de las Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (Pymes), en Costa Rica. Además, la mora costarricense y los procesos de internacionalización, así como otros temas relevantes relacionados o subsecuentes en torno al tema del presente proyecto.

1. EVOLUCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE COSTA RICA

A través de los años, Costa Rica ha evolucionado en cuanto a su producción y ha optado por la diversificación de sus exportaciones. Un documento publicado por Comex, titulado Políticas Agrícolas en Costa Rica (2017), asegura que al hacer una comparación de la oferta exportable entre los años 1990 y el 2000 en adelante, el cambio estructural es notable. Antes

de 1900, en el siglo XIX, Costa Rica dependía de dos cultivos, los que serían sus primeros productos de exportación: el café y el banano. Para entonces, la economía costarricense dependía de la agroexportación y predominaba el monocultivismo.

Además, el documento mencionado revela estadísticas interesantes, ya que se indica que en los años noventa los bienes primarios lideraban la oferta exportable de Costa Rica, con un 61 % del total de exportaciones, seguido por manufactura que representaba un 29,8 %. A partir del 2000 esa estructura se modificó, la manufactura pasó a ser el principal sector de exportación con un 75,7 % del total de las exportaciones costarricenses, mientras que los bienes primarios pasaron a ser solo un 24,3 % de estas exportaciones.

Entre esos bienes primarios, Costa Rica ha exportado continuamente cultivos tradicionales como el banano, el café y el azúcar. Sin embargo, ha optado por diversificar su producción con cultivos como la piña, posicionándose como un exportador líder de este producto con una participación en el mercado mundial de un 55 % para el año 2015. Además, se les ha dado un valor agregado a los bienes primarios, con productos procesados, en particular el jugo de piña, así como jarabes y concentrados (Comex, 2017).

A partir de 2001, Costa Rica puso especial atención en un sector que desde entonces ha ganado protagonismo y ha ido en aumento: el sector de servicios. Para el año 2012, este representaba un 32,9 % del total de las exportaciones, con servicios como la industria del *software* y los *call center*, así como el turismo (Hidalgo, 2012).

En la actualidad, Costa Rica exporta más de 4.359 productos diferentes y cada vez más sofisticados, a 159 países. Por ejemplo, productos de alta tecnología, como *software* y partes de computadoras, medicinas y equipos médicos, además se exportan videojuegos, series animadas y aplicaciones. En el sector agrícola, se exportan productos como sandías, piñas, melones, papas y plantas ornamentales, además de los productos ya tradicionales (Procomer, s. f.).

Debido a la creciente exportación del sector, Costa Rica ha diversificado sus fuentes de inversión extranjera directa, lo cual le permite prestar servicios a industrias como el diseño, desarrollo y pruebas, investigación y desarrollo, educación y servicios de capacitación (Ministerio de Hacienda, 2018). En Latinoamérica es el primer país exportador de alta tecnología y el séptimo en el ámbito mundial en bienes industriales (Procomer, s. f.).

2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN COSTA RICA

De acuerdo con Leiva (citado en Pedrero, 2015) “la importancia de las pymes en la región latinoamericana, así como en Costa Rica no solo por la generación de empleo directo, sino por su aporte a la producción nacional” (p. 41). Según Pedrero (2015), los factores que inciden en el desempeño exportador de la pymes costarricenses son tres: habilidades gerenciales, estrategias de mercadeo y condiciones financieras. Sin embargo, el autor contrapone otros factores relevantes en los procesos de internacionalización acelerada de las empresas en torno al estudio realizado a saber:

- Características de los fundadores: este factor se puede resumir en la experiencia previa en torno a materia internacional que haya tenido la empresa, así como a la actividad de los fundadores en cuanto a compromiso y proactividad.
- Habilidades estratégicas y organizacionales: como parte de este rubro cabe rescatar la posesión de un activo único, que se relaciona con la creación de valor agregado, la incursión en nichos especializados y, por último, la flexibilidad corporativa
- Formación de redes y alianzas: la participación en espacios de *networking*, capaces de crear contactos de negocios, resulta crucial para las pymes que desean tener una exposición de marca.
- Factores facilitadores: factores que inciden, de una manera directa, en el proceso de internacionalización. Son la reducción de costes y el uso adecuado de las tecnologías de la información y comunicación.

El éxito del proceso de internacionalización de una pyme, de acuerdo con Pedrero (2015), depende en cierta medida de cuán fuertes y consolidados sean los sistemas de apoyo en los países para acompañar a las empresas en este proceso. En el caso costarricense, el órgano encargado de apoyarlas es el Ministerio de Comercio Exterior a través de Procomer.

a. PROCOMER COMO ENTE FACILITADOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La Promotora del Comercio Exterior es la institución encargada de guiar y ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización, debido a que facilita todo lo relativo a los trámites de exportación. Esta entidad “es el pilar de apoyo para las empresas costarricenses,

en especial para las micro, pequeñas y medianas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales” (Procomer, s. f.).

Además de brindar toda la información necesaria para el proceso, Procomer brinda talleres y capacitaciones en temas como la logística, estudios de mercado, tendencias y nuevas oportunidades de comercialización, así como asesoría en las diferentes áreas implicadas. Por este motivo, se considera que es una herramienta sumamente útil para las empresas costarricenses que deseen llevar sus productos más allá de las fronteras nacionales.

La promotora también organiza ruedas de negocios periódicamente en las cuales es posible reunirse con compradores, tanto locales como extranjeros, interesados en la oferta costarricense. El objetivo es generar encadenamientos para la exportación, así como facilitar las relaciones comerciales y las alianzas estratégicas entre las empresas costarricenses y potenciales compradores internacionales.

Asimismo, Procomer ha tenido la tarea de crear la marca país, Esencial Costa Rica, la cual “es una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país con el objetivo de incentivar la reputación por medio del turismo, inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones” (Procomer, s. f.). Aunque el proceso de licenciamiento con la marca país es oneroso, una empresa con esta certificación tiene grandes ventajas, por ejemplo, el respaldo para el consumidor nacional e internacional de que el producto que compran está elaborado con altos estándares de calidad. Además, les brinda mayor competitividad internacional y posicionamiento, debido a que la empresa adquiere una imagen integral de alta calidad y sostenibilidad frente a los demás productos y servicios (Esencial Costa Rica, s. f.).

Por lo anterior, resulta clave para cualquier empresa, especialmente las pymes, tener un acercamiento con esta entidad gubernamental, ya que sirve como ente facilitador en el proceso de internacionalización y brinda acompañamiento a lo largo de este. El éxito de este proceso depende del nivel de compromiso que tenga la compañía con el acompañamiento, siguiendo las pautas que recomienda Procomer.

3. LA MORA COSTARRICENSE

La mora es de un “tipo agregado, que está formado por la unión de varias bolitas. Cada bolita que se puede distinguir en un fruto de mora, se llama drupa, contiene su semilla y se une a un eje común” (Ibídem). Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Consejo Nacional de Producción en coordinación Universidad de Costa Rica, la mora:

Pertenece a la familia Rosácea y al género *Rubus*. Este género se ha extendido en las partes altas de las zonas tropicales. Existen muchas especies y algunas de las cuales aún no se han caracterizado. La planta de mora es arbustiva y perenne de porte erecto a semirrecto (MAG, CNP y UCR, 2005, p. 14).

En Costa Rica existen, según la literatura consultada, dos tipos de mora, la híbrida y la criolla. La mora criolla cuenta con diferentes variedades, vino con espinas, vino sin espinas, ratón, negrita, caballo y castilla. Por otra parte, existen tres variedades de mora híbrida en Costa Rica, la brazos, la *cherokee* y la comanche. Según el MAG, la variedad brazos fue la primera variedad híbrida en ser introducida al país en los años 60 y su rendimiento es superior al de las otras dos presentes en el territorio nacional.

Para efectos de la exportación de esta fruta al mercado estadounidense, la mora orgánica fresca se clasifica con el código 0810.20.2000 y la no orgánica fresca como 0810.20.5000. Lo anterior de acuerdo con la lista arancelaria armonizada de los EEUU (2019) en su revisión 13. Este documento también señala que para que un producto sea reconocido como certificado orgánico debe cumplir con el Reglamento del Programa Orgánico Nacional del Departamento de Agricultura de los EEUU (7 CFR 205). Sin embargo, la mora congelada debe clasificarse en el código 0811.20.4030, debido a que el carácter esencial se lo da su presentación congelada.

Por otra parte, es importante mencionar que la variedad de mora presente en la empresa es la *Rubus glaucus*, específicamente la criolla costarricense en su variedad vino con espinas. Acosta *et al.* (2009) aseguran que al comparar las moras de climas templados y las de zonas tropicales altas, específicamente la *Rubus adenotrichus* y la *Rubus glaucus* (especie disponible en Costa Rica), estas presentan propiedades nutricionales y funcionales de alto interés para los mercados internacionales. Esto se debe a que presenta altos contenidos de compuestos antioxidantes como polifenoles, específicamente elagitaninos y

antocianinas. Estos compuestos están presentes en concentraciones más altas debido a condiciones ambientales estresantes como mayor irradiación, alta humedad y condiciones de temperaturas extremas. Por otro lado, Procomer (2020) afirma:

Estos compuestos polifenólicos está presentes en concentraciones más altas debido a condiciones ambientales *estresantes* como mayor irradiación, alta humedad y condiciones de temperaturas extremas. Dentro de las principales propiedades de la mora se encuentran: protección contra enfermedades cardiovasculares, se asocia con disminución de la presión arterial y mejora de la resistencia a la insulina (s. p.).

Por lo tanto, esto le da un atractivo a la mora criolla costarricense para los mercados internacionales, donde los consumidores son atraídos por el consumo de productos naturales, beneficiosos para la salud.

C. MARCO REFERENCIAL

La internacionalización implica una serie de beneficios, riesgos y dificultades. Es necesario el uso de las ventajas competitivas de otros países como las diferencias de los costos unitarios o la disponibilidad de ciertos recursos para la operación de la empresa, así como una estrategia de internacionalización.

En este segmento se hace referencia a diferentes bases teóricas y conceptuales necesarias para una mejor comprensión y análisis del proyecto, así como diversos temas relevantes en torno a la mora costarricense para comprender su mercado. Se aborda el área sembrada en el ámbito nacional; su precio; exportación e importación; su producción en el país; principales destinos de esta fruta y las oportunidades de participación en el mercado que se desea alcanzar. Lo anterior para tener como referencia estos elementos en el momento de la elaboración de la propuesta que se desea presentar.

1. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el momento que una empresa decide establecerse en un país extranjero, debe buscar una estrategia que le permita llevar a cabo su objetivo de una manera más eficaz, tomando en cuenta su realidad.

La teoría de la internacionalización permite explicar el proceso de internacionalización de las empresas y el porqué de la necesidad de llevar sus operaciones más allá de sus

fronteras. Según Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), ésta teoría:

Estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas y explica por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado (s. p.).

Esta teoría además afirma que para que las empresas realicen inversiones directas fuera de sus fronteras tienen que darse dos condiciones:

1. Existir ventajas al ubicar sus actividades en el exterior, lo cual está vinculado a la comparación de los costos unitarios asociados a la producción en el mercado local y exportar el producto a otro país, dónde influyen aspectos como el costo de los factores productivos, los costos de transporte y los aranceles, además la intervención del gobierno y la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, además del tipo de estructura del mercado,
2. y que al realizar dichas actividades dentro de la empresa debe ser más rentable que venderlas o cederlas a otras empresas en lugar dónde ésta se ubique en el exterior, lo cual tiene que ver con los costos de transacción (Ídem, p. 23).

Es necesario que antes de internacionalizarse, cada empresa se tome el tiempo de realizar una autoevaluación, para poder determinar si efectivamente está preparada y tiene la capacidad para expandirse a mercados internacionales.

a. PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING

La internacionalización de una empresa es un proceso que requiere de un profundo análisis interno de la misma, para que, de ésta manera pueda definir sus fortalezas, así como las ventajas que podrá obtener del mercado que desea incursionar, explicado en el paradigma ecléctico, de acuerdo con Dunning (citado en Cardozo *et al.*, 2007), éste paradigma es:

Cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero (s. p.).

El autor afirma que para que la empresa pueda aprovechar sus ventajas competitivas en el exterior se deben cumplir cuatro condiciones. La compañía debe tener ventajas propias en comparación con las empresas locales, en el momento de incursionar en mercados

extranjeros. En caso de que tenga estas ventajas, debe ser más rentable explotarlas que cederlas o alquilarlas a otras empresas en el extranjero.

Asimismo, a la empresa le debe resultar factible localizar algunas de sus plantas de producción en el país de destino, según atractivo de esas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Finalmente, la inversión que vaya a llevar a cabo la compañía debe coincidir con la estrategia que haya establecido a largo plazo.

b. EL MODELO UPPSALA

Este modelo explica cómo la incursión de una empresa en mercados extranjeros, es un proceso que sucede de manera gradual, obteniendo cada vez mayor experiencia la cual es inherente a las actividades realizadas. Según el Cardozo *et al.*, (2007):

La empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado, además, que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (s. p.).

Además, indican que las etapas que constituyen el establecimiento son generalmente cuatro:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación;
2. Exportaciones a través de representantes independientes;
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero;
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Ibídem).

En esta teoría también se menciona el concepto de *distancia psicológica* que indica que la entrada exterior tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. En este aspecto, se deben tener en cuenta tres situaciones: cuando la empresa posee gran cantidad de recursos y las consecuencias de los compromisos adquiridos serán menores, por ende, se espera que las empresas más grandes o aquellas con exceso de recursos realicen mayores avances en sus procesos de internacionalización. Además, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que es más fácil adquirir el conocimiento de los mercados pues hay medios más accesibles, y cuando

la empresa ha adquirido ya la suficiente experiencia en otros mercados de características equivalentes (Campos Ochoa y Saladen Rodelo, 2014).

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el marco de la globalización, una empresa debe ampliar su visión llevar su ámbito de operación más allá de sus fronteras geográficas para ser más competitiva, es decir, internacionalizarse. La internacionalización de una empresa es una:

Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Larrinaga, 2015, s. p.).

Esta estrategia se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones actuales y cambiantes de la empresa y de su entorno. Según Carrasco (2014), existen varias razones que conducen a una empresa a internacionalizarse, entre esas menciona las siguientes:

La creciente competencia internacional: que obliga a buscar nuevas estrategias de crecimiento más allá del mercado global.

Reducción de costos empresariales: mediante la deslocalización de las actividades a lugares más baratos.

La saturación del mercado local: cuándo una empresa ya no puede crecer más en su mercado nacional debe, para mantener un crecimiento sostenible y no estancarse, expandirse a mercados exteriores buscando la eficiencia, responder a las demandas de los consumidores y aprovechar las oportunidades.

Imagen de marca y posicionamiento competitivo: muchas empresas buscan un posicionamiento fuerte en el mercado (búsqueda de la creación de marca), para hacer frente a la demanda externa insatisfecha.

El seguimiento de clientes multinacionales *efecto buque insignia*: muchas multinacionales actúan como motor del proceso de globalización al entrar en un nuevo país y arrastran consigo a sus proveedores clave.

La prórroga del ciclo de vida de un producto y de la tecnología: si en un país el nivel de ciclo de desarrollo del producto y la tecnología empleada para producirlo está madura o estancada, se puede amortizar la tecnología o recursos trasladándolos a otros países donde correspondan con la fase inicial del producto.

La utilización de economías de escala y economías de experiencia, buscando mercados geográficos para obtener ventajas competitivas.

La búsqueda de recursos no disponibles en el país de origen como las materias primas, información o nuevas tecnologías. Mediante la internacionalización las empresas se establecen en países donde estos recursos abundan y así procuran buscar la eficiencia.

Tener en cuenta las pautas de comportamiento del consumidor: se deben utilizar estrategias distintas, ya que dependiendo del país los gustos de los consumidores varían. Hacer frente a los costes de transacción y las restricciones legales, tener en cuenta que

el mercado no funciona gratuitamente, hay unos costes y el país exterior puede imponer restricciones a las empresas (s. p.).

Ciertamente, existen diversas razones para que una empresa decida internacionalizarse, sin embargo, se debe realizar una valoración objetiva de la realidad de la misma, indiferentemente de la razón que motive al empresario a buscar nuevos mercados, es necesario que la empresa cuente con buenas bases para que éste proceso sea un éxito.

3. DINÁMICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

Las teorías tradicionales sobre el comercio internacional prestan atención a las diferencias nacionales en materia de recursos y productividad y a la importancia de la ventaja comparativa para explicar los intercambios comerciales entre diferentes países. Los nuevos datos mostraron la existencia de diferencias significativas de tamaño y productividad entre las empresas que exportan y las que no. Aunque la mayoría de las empresas no hacen exportaciones de ningún tipo, las exportadoras tienen como promedio un mayor tamaño (contratan más trabajadores) y son más productivas y antiguas que las no exportadoras (Organización Mundial del Comercio, 2016).

Por lo anterior, algunas investigaciones han mostrado que el tamaño, la productividad y la experiencia son características presentes en las empresas conectadas. Por ejemplo, Arndt *et al.* (2012) examinan datos de empresas alemanas a nivel microeconómico y concluyen que “el tamaño y la productividad son los principales determinantes de la actividad exterior de las empresas” (s. p.), lo que confirma que cuanto mayores y más productivas son las empresas, mayores son sus probabilidades de exportar.

Por otra parte, Berthou y Vicard (citados en Organización Mundial del Comercio, 2016), tras haber analizado diversas empresas europeas, muestran no solo que las que exportan son más productivas que las que no lo hacen, sino que esa divergencia aumenta con la experiencia exportadora. Esto quiere decir que las empresas que hacen exportaciones desde hace mucho tiempo y de modo regular son más productivas que las que empezaron recientemente.

La experiencia exportadora refuerza la relación entre el tamaño de la empresa y la productividad, de modo que las empresas más productivas no solo lo son al empezar, sino que también crecen a lo largo del tiempo gracias a la exportación (Organización

Mundial del Comercio, 2016, s. p.).

Esa productividad se vería reflejada a nivel interno y externo y posteriormente les permitiría ser más competitivos. De acuerdo con Lejárraga *et al.* (2014):

Para las pymes (tanto de economías en desarrollo como desarrolladas) que participan en el comercio exterior, los mercados extranjeros son más importantes como porcentaje de sus ventas globales que para las grandes empresas, es decir, las pymes (si exportan) dependen más de los mercados internacionales y tienen una orientación más exportadora (s. p.).

Es por ello que, aunque no es fácil para una pyme llevar a cabo la exportación, resulta sumamente favorable tanto en temas de productividad, como de crecimiento de la misma, lo cual motiva a los pequeños empresarios tomar el riesgo de incursionar en mercados extranjeros.

4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Se pueden encontrar diferentes estrategias que usan las empresas para internacionalizarse, lo cual les permite ingresar a su mercado objetivo de manera ágil y eficaz. Las estrategias más utilizadas y que podrían ser modelo para la empresa Finca Santa Clara se detallan a continuación.

a. ANÁLISIS INTERNO

Se refiere al análisis de la empresa teniendo en cuenta sus características, recursos y capacidades. Cuando una compañía decide internacionalizarse, debe llevar a cabo un análisis de sus puntos fuertes y débiles para establecer la viabilidad de introducirse en un mercado distinto al nacional. Para esto, primero hacer un análisis interno, con el cual identificará fortalezas y debilidades en el mercado local y evaluará su potencial de internacionalización. Además, se debe completar un estudio de la cantidad y calidad de los recursos con los que cuenta para conocer aquellos atributos que le permitirán tener una ventaja competitiva en el mercado extranjero. Una que se haga el análisis interno, la empresa debe completar una revisión externa para evaluar el sector y entorno en el que desarrolla su actividad, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas existentes.

b. ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

La estrategia de localización hace referencia a identificar, evaluar y escoger la mejor ubicación de destino de la empresa que se desea internacionalizar. Este aspecto se enfoca directamente en el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino y su ámbito geográfico.

c. ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

Esta estrategia pretende analizar qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado y cómo consolida su permanencia en este. A la vez, se compone de otras tres estrategias: primero, la exportación, por medio de la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen desde donde se abastecen los distintos mercados extranjeros. La exportación, puede ser indirecta o directa y se transfieren al exterior, tanto bienes como servicios.

Además, está la Implantación de Servicios Internacionales o ISI comercial, lo cual implica inversión directa en el exterior, es decir, Inversión Extranjera Directa de carácter comercial, lo que convierte a la empresa en una multinacional. Asimismo, se tiene la Implantación Productiva en el Exterior para el caso de las empresas multinacionales manufactureras o la Implantación de Servicios en el Exterior para el caso de las empresas multinacionales de servicios, efectuando una inversión extranjera directa de mayor alcance y valor.

d. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En este aspecto, la internacionalización puede darse de dos maneras, por medio de un crecimiento interno que es empezar de cero, de forma orgánica, o a través de un crecimiento externo, el cual se presenta al adquirir por completo una empresa ya establecida en el país extranjero.

e. ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA

Otra manera de establecerse en otro país es por medio de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación. Generalmente se hace a través de un acuerdo contractual con un agente situado en destino y puede darse de diversas maneras, por ejemplo, a través de licencia,

franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc. En esta estrategia se valoran las ventajas propias y las ajenas.

f. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esta estrategia hace referencia a la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible, la cual se basa en dos variables clásicas de la estrategia competitiva desde un contexto internacional. Estas variables son la reducción de costes, que está relacionada con la eficiencia global derivada de la escala y la estandarización, y la diferenciación, que se relaciona con la sensibilidad multidoméstica y la adaptación local.

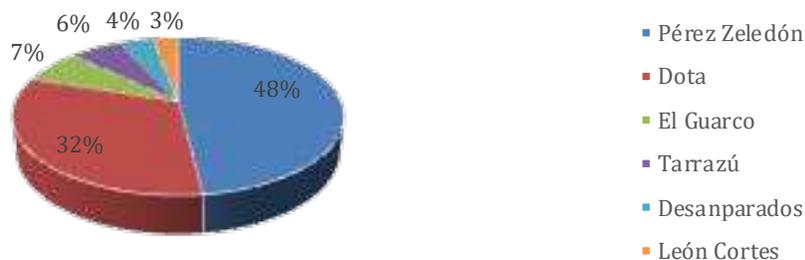
g. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Esta estrategia consiste en que la empresa lleve una de sus actividades primarias de su cadena de valor al ámbito internacional o que se convierta en una empresa multinacional en la que sus implantaciones en el exterior realicen todas las actividades primarias de su cadena de valor. En ambos casos “es necesaria una visión global de todas las actividades de la cadena de valor de la empresa y parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas de valor de los clientes y proveedores” (Villarreal *et al.*, 2004).

5. ÁREA SEMBRADA EN EL TERRITORIO NACIONAL PARA EL CULTIVO DE MORA

La mora es un cultivo de clima frío o templado, las principales zonas donde se cultiva este fruto son Pérez Zeledón, Dota, El Guarco y Tarrazú. Lo anterior de acuerdo con el Boletín n.º 01 de julio 2017 sobre la Mora del Sistema de Información Agroalimentaria elaborado por el CNP, en el que se indica que en el 2014, basándose en datos disponibles más recientes del Cenagro 2014 del INEC, correspondían a estos lugares los principales porcentajes de área sembrada para el cultivo de la fruta. En el Gráfico 1.1 se detalla la distribución porcentual de la fruta en el territorio nacional.

Gráfico 1.1
Distribución porcentual según área sembrada de mora por cantón 2018



Fuente: elaboración propia con datos de SIA, CNP julio 2017.

Para el 2018, según datos del Boletín Estadístico Agropecuario de SEPSA 2019, existían en el país 1500 hectáreas destinadas al cultivo de mora. Esto se mantuvo constante con respecto al año anterior. Del 2016 al 2017 se presentó una variación del 10,8 %, con base en datos obtenidos del mismo boletín (ver A.1 para detalle de áreas sembradas para cultivo de las principales actividades agrícolas del 2015 al 2018).

6. PRODUCCIÓN DE MORA COSTARRICENSE

Según los datos más recientes, disponibles en la edición 2 del Boletín Estadístico Agropecuario, se indica que, en el 2018, por las 1500 hectáreas destinadas a la siembra de este cultivo se produjeron 3375 toneladas métricas, esto permaneció constante con respecto al 2017, mientras que en ese año se presentó una variación del 149,3 % con respecto al 2016, 2015 y 2014. Lo anterior convirtió a la mora en el cultivo con mayor porcentaje de variación en el periodo 2014-2017, con respecto a las principales actividades agrícolas del país. Con base en el A1 y A3 es posible concluir que el aumento de las 146 hectáreas destinadas a producir mora representaron una producción adicional de 2021 toneladas métricas en el 2017.

7. PRECIO DE LA MORA EN EL MERCADO NACIONAL

De acuerdo con los precios de hortofrutícolas de referencia para la semana 9, del 1 al 7 de marzo del 2019 publicado por el SIMM del CNP, el precio de la mora es de 1500 colones por kg. Sin embargo, el precio promedio en el mercado nacional tiende a variar al alza por el margen de ganancia de los intermediarios.

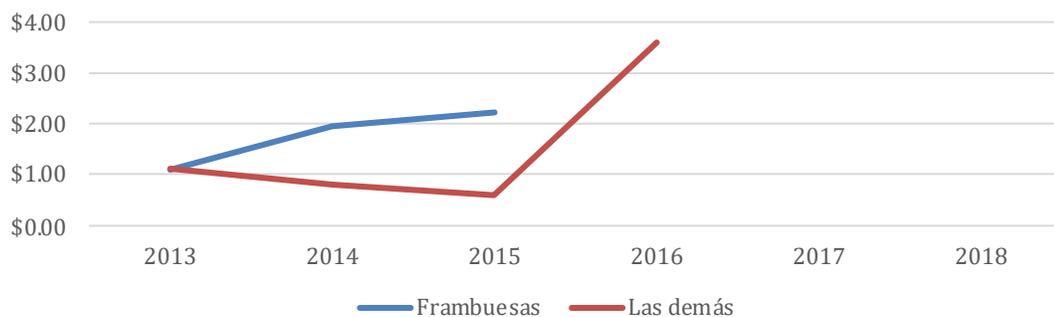
En el A.2 se puede observar el calendario de estacionalidad de frutas 2018 producido por el PIMA del SIMM. El color verde hace referencia a un precio más bajo sobre el promedio anual con base en datos históricos de la institución y el color rojo hace referencia a un precio más alto sobre el promedio anual en el mercado. Para el 2018, julio, agosto y setiembre fueron los meses donde el precio tuvo una tendencia al alza sobre el promedio anual, mientras que de enero a mayo el precio se encuentra en diferentes proporciones por debajo del promedio anual así como en diciembre.

8. EXPORTACIÓN DE MORA COSTARRICENSE

Con el fin de entender el comportamiento de la exportación de mora costarricense, en el Gráfico 1.2 se detalla su evolución histórica en el 2015 los datos se encuentran expresados en su valor FOB en miles de dólares. Según los datos disponibles en el portal estadístico de Procomer, del 2013 al 2018, el año con una mayor exportación de esta fruta fue el 2016 con valor aproximado de USD 35 000, mientras que el año con una menor exportación fue el 2015. El código 0810.20.00.90 del SAC hace referencia a las zarzamoras, moras y moras-frambuesa en presentación fresca.

Gráfico 1.1

Exportación de mora fresca costarricense 2013-2018. Valor FOB en miles de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de Procomer.

Según el Gráfico 1.1, en el 2017 y 2018 no se exportó mora en presentación fresca a ningún país. Esto se puede atribuir a que el país se encuentra en una etapa de diversificación de sus exportaciones así como que el sector agrícola ya no sea el principal sector de

exportación desde hace varios años.

De acuerdo con el portal estadístico de comercio exterior de Procomer, el país registra exportaciones del código 0810.20.00.90 desde el año 2002. Además, EEUU y Holanda son los primeros destinos de la mora costarricense, desde entonces se han presentado exportaciones intermitentes hacia 12 destinos diferentes:

- Alemania.
- Canadá.
- Colombia.
- EEUU.
- Francia.
- Panamá.
- Guatemala.
- Reino Unido.
- Holanda.
- Honduras.
- Puerto Rico.
- Nicaragua.

De estos destinos al que se ha exportado el mayor valor FOB es EEUU, después de este Holanda y en tercer lugar Nicaragua (ver Tabla 1.1). Sin embargo, se debe acotar que no se registran exportaciones de mora a EEUU desde 2009.

Tabla 1.1

Total de exportación de mora costarricense 2002-2018. Valor FOB en miles de dólares

Inciso	País	Total Histórico
0810200000	Puerto Rico	USD 918,32
0810200090	Alemania	USD 15,36
0810200090	Canadá	USD 2,07

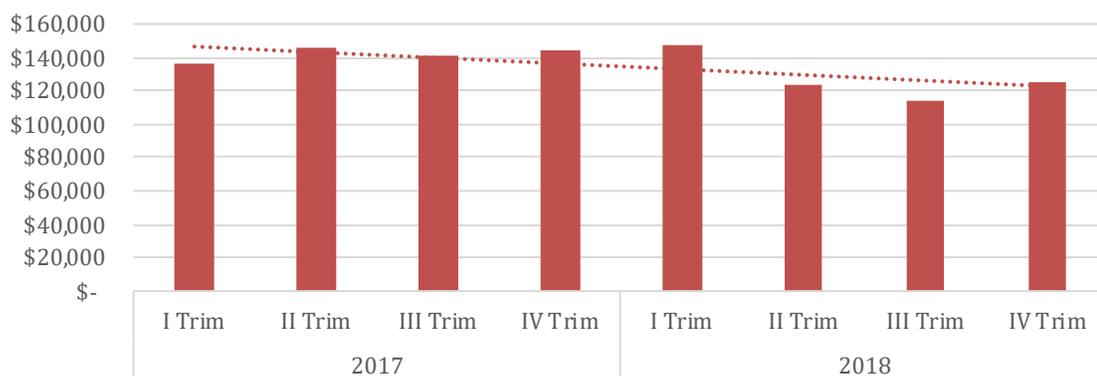
Inciso	País	Total Histórico
0810200090	Colombia	USD 24,72
0810200090	EEUU	USD 2.119,66
0810200090	Francia	USD 34,57
0810200090	Guatemala	USD 0,11
0810200090	Holanda	USD 764,54
0810200090	Honduras	USD 0,76
0810200090	Nicaragua	USD 42,58
0810200090	Panamá	USD 4,85
0810200090	Puerto Rico	USD 1,44
0810200090	Reino Unido	USD 28,58
Total		USD 3.039,23

Fuente: elaboración propia con datos de Procomer.

En el caso de Holanda, desde el 2006 no se exporta más mora costarricense, en cambio en el caso de Nicaragua se han mantenido las exportaciones constantes desde el 2003 hasta el 2016, con montos anuales inferiores a EEUU y Holanda, sin embargo, este ha sido el destino de exportación más constante de los 12 registrados. El monto mayor que se exportó a Nicaragua fue en el 2007, con aproximadamente 8,35 miles de dólares FOB según datos de Procomer. En los años 2017 y 2018 no se registraron exportaciones a este destino. Es posible deducir que la no exportación de mora a Nicaragua en el 2018 esté relacionada directamente con la crisis económica, social y política que enfrenta el país desde abril del 2018 (ver Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2

Exportación de mora fresca costarricense del 2017-2018, de forma trimestral, hacia Nicaragua. Valor FOB en miles de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

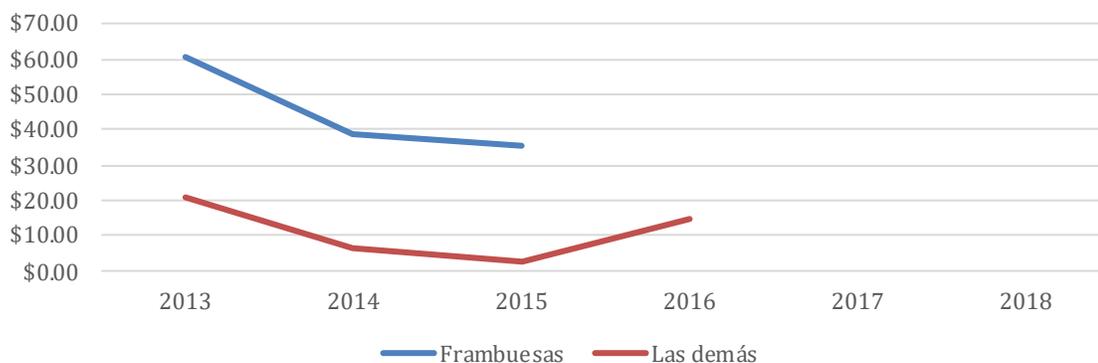
Como se muestra en el Gráfico 1.2, si se comparan los trimestres del 2017 y los del 2018 con respecto a la exportación de mora hacia este destino, se puede observar una tendencia a la baja desde que inició esta crisis. Esto se debe a que las exportaciones de bienes de Costa Rica a Nicaragua presentó una disminución generalizada. La tendencia a la baja se ejemplifica en el II, III y IV trimestre del 2018 en comparación con el 2017, en los cuales la exportación se disminuyó un 15 %, 19 % y 13 % con respecto al año anterior.

9. IMPORTACIONES DE MORA

A continuación se detalla la evolución histórica de la importación de mora (en el Gráfico 1.4) según los datos disponibles en el portal estadístico de Procomer del 2013 al 2018. Se puede observar que el país ha dejado de importar mora desde el 2016 en esta presentación. Los principales destinos de importación de este producto desde el 2013 han sido en orden de importancia: EEUU con un total de 23,5 miles de dólares FOB, Guatemala con 18,8 miles de dólares FOB y México con 1,2 miles de dólares FOB en 2013. El origen de las importaciones más constante para estos años ha sido Guatemala, sin embargo, en los años 2017 y 2018 no se registraron importaciones.

Gráfico 1.3

Importación de mora fresca 2013-2018. Valor FOB en miles de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de Procomer.

De acuerdo con el SAC, la importación del código 0810.20.00.90 está sujeta a la norma técnica 35 que hace referencia a la verificación y aprobación fitosanitaria por parte del SFE en el punto de ingreso para la nacionalización, tránsito nacional o tránsito internacional de productos vegetales y otros productos reglamentados. A partir del Gráfico 1.2 y el Gráfico 1.4 se genera la balanza comercial de la mora en su presentación fresca que se puede detallar en el A.3 para el periodo 2013- 2018.

10. OPORTUNIDADES PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA MORA EN EL MERCADO DE CALIFORNIA

El mercado californiano está compuesto por casi 40 000 000 de habitantes, con una renta per cápita de más de 54.000 dólares, elevada incluso para los cánones estadounidenses. La población está compuesta por múltiples orígenes, lo que se refleja en un ambiente cosmopolita, variado y abierto a nuevas tendencias y productos (ICEX, 2016).

California se caracteriza por tener un carácter urbano. La región de Los Ángeles en el sur, con unos 18 000 000 de habitantes y la bahía de San Francisco al norte, con más de siete millones, agrupan varias áreas metropolitanas. Estas regiones funcionan mejor como unidades de mercado que otras divisiones territoriales y son un elemento fundamental para considerar en el momento de plantearse el acceso al territorio (ICEX, 2016).

En las tendencias de consumo en esta región, el bienestar es un factor clave. Existe un alto interés por conocer el origen, preparación y beneficios de cada producto. Los estadounidenses en general buscan soluciones rápidas que hagan sus tareas diarias más fáciles, pero que no atenten contra la calidad de lo que consumen. Por esto, se ve un incremento en el uso de aplicaciones y ventas por Internet, lo cual garantiza obtener un producto de manera instantánea, siempre procurando que los proveedores tengan sitios *web* actualizados que agilicen sus procesos de compra.

Los consumidores prefieren “invertir en productos que puedan asegurarles una mejor vejez y, por eso, se esmeran en adquirir productos anti envejecimiento, cosméticos, vitaminas, minerales y suplementos alimenticios” (Globofran, 2016). En esta región especialmente, existe un alto consumo por productos ecológicos y orgánicos, aunque estos representen un costo más elevado, los consumidores están dispuestos a pagar un poco más.

Según los datos del Departamento de Agricultura y Alimentos de California, este territorio fue el destino de más del 40% de todos los productos orgánicos vendidos en EEUU para el año 2015. Además, los intercambios de materias primas y productos procesados ecológicos llegaron a alcanzar un valor de 9.000 millones de dólares (CDFA, 2016, s. p.).

California fue uno de los primeros estados en regular la producción y comercialización de alimentos orgánicos en 1979. Desde entonces, este tipo de productos ha cobrado importancia a través de los años y ha experimentado un salto cualitativo, tanto por el número de empresas y productos participantes como por el incremento de las ventas (ICEX, 2016). Además, en la edición de The Winter Fancy Food Show de 2017 en San Francisco, California, se observó el interés del consumidor por bebidas saludables, alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción y productos con sabores novedosos y exóticos (Sandoval y Bonilla, 2015).

Los principales factores que influyen en la demanda de la fruta son: el sabor, la calidad y la apariencia. Las campañas en contra de la comida chatarra despiertan simpatía y crece la importancia de la comida saludable y frutas orgánicas en esta región (Sandoval y Bonilla, 2015). El mercado de California es atractivo para la exportación de mora costarricense, ya que a medida que EEUU se vuelve más diverso, también se diversifican las preferencias del consumidor de frutas y vegetales frescos.

Según Pew Research (2016):

Para el año 2055, EE. UU, no tendrá una sola mayoría racial o étnica. Diversos grupos están a la búsqueda de alimentos únicos y nativos, especialmente frutas tropicales. La inclusión en los supermercados y los servicios de alimentos de estas frutas en sus pasillos y menús ofrece expectativas positivas para los productores a lo largo de la cadena de suministro y, por supuesto, permite el disfrute de nuevas frutas por parte de los consumidores.

De acuerdo con datos del *United States Census Bureau*, del 2008 al 2017 la importación de mora en el estado de California ha aumentado, esto se puede observar en el Gráfico 1.4. En 2017 el valor total de importación de este producto fue de USD 744 millones de dólares estadounidenses, lo cual refleja un aumento en el consumo de este producto en el estado de la costa oeste de EEUU.

Gráfico 1.4

Importación total de mora en el estado de California 2008-2017 expresado en dólares estadounidenses



Fuente: U.S. Census Bureau, 2019. USA Trade Online.

Según el Gráfico 1.5, elaborado con datos de la misma fuente, el porcentaje de mora proveniente de la región de Centroamérica y el Caribe durante el mismo periodo para el estado de California ha tenido un comportamiento irregular.

Gráfico 1.5
Importación total de mora en el estado de California 2008-2017, proveniente de Centroamérica



Fuente: U.S. Census Bureau, 2019. USA Trade Online.

Es decir, no posee una tendencia específica, además, el 2009 fue el punto con mayor importación de este producto, con un valor total de un millón de dólares estadounidenses. Por otro lado, el año con un valor de importación menor fue el 2013, con un valor de trescientos diez mil dólares estadounidenses. Aunado a los dos gráficos expuestos, en el A.24 se detalla un gráfico con los datos de importaciones totales de mora proveniente de Latinoamérica para el periodo 2011 al 2017, expresadas en miles de kg, según los datos del U.S. Census Bureau. Se puede observar que Guatemala es el principal exportador de mora congelada de toda la región latinoamericana, seguido de Colombia.

Por otro lado, el sur de Florida y California producen una variedad de frutas tropicales de temporada. Sin embargo, el objetivo es tener productos todo el año, por lo que dependen de las importaciones para llenar ese vacío. Como lo respaldan los dos gráficos anteriores, el mercado mundial se ha abierto, los productores estadounidenses no solo compiten con las mismas frutas que se venden localmente, sino que también existen muchas otras variedades ofrecidas a los consumidores (Produce Marketing Association, 2017).

11. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Este apartado presenta las categorías de análisis del presente proyecto de graduación, las cuales sirven para describir el caso de negocio que se estudia y desarrolla a lo largo del mismo. En el cuadro 1.1, se muestran las categorías de análisis, su respectiva definición conceptual, operacional así como subcategorías. Entiéndase por definición conceptual aquella que es determinada por fuentes literarias, mientras que una definición operacional se basa en hacer mención de las dimensiones de la categorías.

Cuadro 1.1
Categorías de Análisis

Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías
Plan de Internacionalización	“Se define como la guía en la que vamos a recoger todas las etapas y movimientos necesarios en nuestro proceso de internacionalización” (Álvarez, 2016).	Herramienta que estructura el proceso de internacionalización aplicado a la Finca Santa Clara, basado en las necesidades de la misma.	Plan Preliminar de Marketing Análisis Económico Análisis Cultural
Mora	“Tipo agregado, que está formado por la unión de varias bolitas. Cada bolita que se puede distinguir en un fruto de mora, se llama drupa, contiene su semilla y se une a un eje común”(MAG, CNP y UCR, 2005, p. 14).	Fruta producida por la Finca Santa Clara, potencial producto de exportación.	Mora Orgánica Producción costarricense Propiedades
Herramientas digitales	“Una herramienta digital hace referencia a los recursos en el contexto informático y tecnológico y generalmente suelen ser programas que nos permite algún tipo de interacción y desarrollo o también hardware” (Videgaray, 2020).	Instrumentos digitales para una mejor gestión y distribución de la información, tanto a nivel empresarial como promocional.	Plataformas de colaboración Redes Sociales

Fuente: Elaboración propia

Estas tres categorías son ejes centrales del proyecto, ya que se encuentran plasmadas en el tema de investigación. Estas se desarrollan a lo largo del mismo y al estructurarlas de esta manera permite tener mayor claridad sobre cuales son los puntos clave y los subtemas que brindan un acercamiento para abordar el problema de investigación.

D. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describen los diferentes métodos y técnicas para llevar a cabo los objetivos propuestos en el presente estudio. Se pretende determinar cuáles son las oportunidades para la producción y comercialización de la mora costarricense procedente de la Finca Santa Clara, con un enfoque de mercadeo internacional.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio puede clasificarse como una investigación cualitativa, debido a que inicia con la recolección de datos, a través de la observación empírica o mediciones de algún tipo y se elabora, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Su objetivo es dar a conocer una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados (Vera, Torres y Castaño, 2018).

Para resolver el problema que se planteó es la investigación descriptiva la que se ajusta a las necesidades del presente proyecto. De acuerdo con Paneque (1998), los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero todavía se precisa de información para el esclarecimiento de relaciones causales. “El problema en algunas ocasiones es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema” (Paneque, 1998, s. p.).

2. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos escogidos para la presente investigación, la cual es cualitativa y descriptiva, permiten fundamentarla. Debido a lo

anterior, se recurre a dos tipos de técnicas, la primera es bibliográfica (investigación documental) y la segunda es de campo (entrevista). Estas se describen a continuación:

a. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental permite tomar datos de investigaciones previamente realizadas que pueden ser un aporte valioso para el objeto de estudio, dichos datos refuerzan el criterio del investigador, basándose en experiencias documentadas de terceras personas.

De acuerdo con Arias (2012):

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (s. p.).

Debido al carácter descriptivo del estudio, las teorías e investigaciones previas referentes a mercadeo y comercialización de la mora son esenciales para fundamentar la investigación, asimismo, respaldar las soluciones alternativas generadas frente a la problemática. La documentación se extrae de fuentes, tanto impresas como digitales, siempre y cuando estas cuenten con credibilidad.

b. ENTREVISTA

La entrevista permite recolectar información de una manera más directa, por medio de preguntas formuladas con el único objetivo de aportar data a la investigación de una fuente primaria. Según Rojas y Martínez (2018):

Desde el punto de vista del método cualitativo, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca obtener información y la otra es la fuente de esa información. La entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (s. p.).

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas (s. p.).

En este caso, el instrumento de la entrevista se utiliza en la recolección de datos de la empresa, a través del propietario de Finca Santa Clara, Francisco Garita y sus hijos, debido a que el negocio es familiar y administrado en conjunto. Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, lo que asegura respuestas más útiles (Rojas y Martínez, 2018).

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado (Díaz *et al.*).

Éste método permite al investigador tener un criterio fundamentado en la experiencia personal. Al tener éste una interacción directa con el objeto u objetos de estudio, permite el análisis, no sólo de la información suministrada por el entrevistado, sino también de la parte conductual del individuo, haciendo que los datos obtenidos sean aún más valiosos.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez que haya sido aplicados los instrumentos descritos anteriormente es necesario sistematizar la información recuperada, se alcanza un mayor conocimiento del problema y, por ende, sobre las alternativas para solucionarlo. Debido al tipo de investigación del presente estudio y a los instrumentos utilizados para recolectar datos se concluye que el análisis por utilizar es el descrito a continuación:

a. ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS

El análisis de datos cualitativos, permite al investigador generar conclusiones con base en el análisis de diferentes variables que pueden tener más de una interpretación, estas variables se relacionan y permiten tener un criterio fundamentado en datos que han sido recogidos e interpretados por el investigador. Esto lo explica de manera más amplia Freixas (2015) quién asegura que:

Análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones. Una característica del análisis de datos en este enfoque es su carácter circular, es decir, el investigador puede descubrir categorías de análisis, transformarlas, regresar a nuevas y diferentes revisiones de la información, y trabajar en un proceso de ida y vuelta. Los datos cualitativos son polisémicos; es decir, que pueden tener muchos significados o interpretaciones (s. p.).

Este tipo de análisis de datos cualitativos es necesario debido a las entrevistas realizadas al propietario de la Finca Santa Clara, Francisco Garita y a su familia, quienes tienen una participación importante en los diferentes departamentos de la empresa. Además se hizo la revisión documental de otras investigaciones referentes a la producción y comercialización de la mora.

4. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN

Con el objetivo de describir y explicar el análisis de los canales de comercialización de la empresa Finca Santa Clara, se emplearán diversos instrumentos, con los cuales se pretende presentar los resultados, así como la información recolectada a través de las técnicas escogidas. Esto se llevará a cabo por medio de gráficos, tablas, organigramas, flujogramas, cronogramas y cuadros de texto, entre otros.

Lo anterior tiene el propósito de lograr una mejor interpretación y presentación de los datos, que permita llevar a cabo una síntesis del estudio una vez que la información haya sido sistematizada. De esta manera, se podrán mostrar los resultados de la investigación, los cuales serán esenciales al crear la propuesta para una herramienta que sirva como base y guía a la empresa en su proceso de internacionalización.

E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

A pesar de que en el sur de Florida y California producen una variedad de frutas tropicales de temporada, la producción nacional no cubre la demanda, por lo que dependen de las importaciones para llenar ese vacío. Es por eso que la importación de mora en California ha tendido a crecer.

Del presente capítulo es posible concluir que de las estrategias de internacionalización analizadas, la empresa Finca Santa Clara puede considerar la estrategia de entrada y

permanencia, ya que esta es la que más se ajusta a sus características. Esto se debe a que la empresa exportaría inicialmente la mora congelada y, a largo plazo, si se decide diversificar su oferta podría hacerlo de la misma manera, ya sea mediante exportación, o bien llevando a cabo la transformación de la materia prima en el país de destino.

En la actualidad, existe una preferencia del consumidor de este país por productos frescos, especialmente los que son orgánicos, por los beneficios que ofrecen para la salud. Los principales factores que influyen en la demanda de la mora: el sabor, la calidad y la apariencia de la fruta. Como se mencionó, California fue uno de los primeros estados en regular la producción y comercialización de alimentos orgánicos en los EEUU, desde entonces, existe una tendencia de consumo de productos de este tipo, lo cual evidencia que el comer sano es parte de su cultura.

Por lo tanto, existe una oportunidad para la mora orgánica costarricense en este mercado, lo cual se puede comprobar al revisar la constancia en las importaciones de estos productos provenientes de distintos lugares de la región latinoamericana. Además, como se menciona en este capítulo, la mora costarricense presenta ventajas en cuanto a sus beneficios sobre otras especies cultivadas en regiones con climas templados.

CAPÍTULO II.

A. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer a la empresa Finca Santa Clara. Para esto, se expondrá la condición actual de la empresa, mediante información recolectada a través de visitas en las cuales se entrevistó, tanto al dueño como a los varios empleados. Además, se hará un análisis de la situación interna de la empresa, lo cual permitirá definir sus ventajas y fortalezas. Asimismo, se pretende determinar aquellas oportunidades de mejora que tenga la empresa, de manera general y en su entorno organizacional, necesarias de abordar antes de comenzar el proceso de internacionalización.

La empresa Finca Santa Clara es una pyme localizada en La Cima de Dota, cuenta con una gran trayectoria, ya que abrió sus puertas desde hace más de 20 años, lo cual le ha permitido ganar gran experiencia en negociación y comercialización de distintos productos y actualmente. La empresa desempeña un papel relevante en la economía local, ya que compran productos de otros agricultores de la región según la demanda. Asimismo, es una fuente de empleo para los habitantes de la zona, principalmente en el área de recolección y cultivo de las frutas y verduras. La empresa, además de cultivar los productos, se encarga del etiquetado, empaque y embalaje, así como del traslado a cada punto de venta, lo cual es posible porque cuentan con transporte propio.

B. ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

Como parte del proceso de conocer más a fondo la empresa, se visitaron las instalaciones en marzo del 2019 y se aplicó la entrevista a su representante legal, el señor Francisco Garita, una copia de la misma se puede observar en el A.4. Esta entrevista está estructurada en cinco secciones: la A se refiere a datos generales de la empresa; la sección B recolecta información general sobre los productos; la sección C hace referencia al mercadeo que emplea la empresa, la sección D busca identificar el nivel de conocimiento de la compañía sobre la internacionalización. Por último, se llevó a cabo un autodiagnóstico empresarial

con el que se buscaba que la empresa evaluara la situación actual, en torno a ciertos temas de gestión empresarial, calificándola entre muy mala, mala, regular, buena y muy buena para así detectar áreas de mejora.

La visita a la empresa, así como la entrevista sirven como base para la elaboración del FODA presentado en el Cuadro 2.1. Además, esta entrevista sirvió para conocer la perspectiva del futuro del sector de la mora según el empresario, el cual lo cataloga como incierto, en parte por el cambio climático, ya que el clima actual en la zona es mucho más cálido que hace 10 o 20 años, esto repercute directamente en el cultivo de una fruta como la mora que necesita un clima templado para su cosecha.

C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Una de las principales necesidades de este proyecto es conocer la situación actual de la empresa. Esto se debe a que con una comprensión clara del entorno es posible generar recomendaciones para la mejora constante. A continuación se describen los atributos y elementos fundamentales de la empresa Finca Santa Clara. Para esto, se aplican diferentes herramientas prácticas que sirven para aumentar su competitividad, entre esas un análisis FODA, modelo Canvas y la cadena de valor de Michael Porter.

1. UBICACIÓN DEL PROYECTO

La empresa Finca Santa Clara, es una empresa familiar que se encuentra ubicada en La Cima del distrito Copey del cantón de Dota, San José. Costa Rica.

Dota es el cantón número 17 de la provincia de San José, Costa Rica. Junto con León Cortés y Tarrazú, forma la Zona de los Santos, conocida por su actividad cafetalera y turística. Posee un área de 400.22 km², lo que lo hace el cuarto cantón más grande de la provincia de San José, y se encuentra dividido en 3 distritos.

Limita con los siguientes cantones: al norte con Desamparados, Paraíso y El Guarco, al sur con Quepos y Pérez Zeledón, al oeste con Tarrazú y León Cortés Castro y al este con Pérez Zeledón. Fue fundado el 23 de julio de 1925. Su cabecera es Santa María (Wikipedia, s. f., s. p.).

En el A.5 se detalla la ubicación exacta del proyecto de acuerdo con Google Maps y en el A.6 se puede apreciar el logo actual de la empresa.

2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las técnicas más utilizadas gracias a su versatilidad y utilidad, debido a que se puede aplicar a cualquier tipo de negocio. Se basa en un análisis interno que incluye las fortalezas y las debilidades del proyecto, así como un análisis externo que se evalúa las amenazas y las oportunidades que el entorno o el sector ofrece.

De acuerdo con la Universidad de Formación Financiera y Servicios de Administración (2019), las fortalezas son aquellos factores que ayudarán a usar oportunidades y a contribuir con los logros objetivos. Por otro lado, las debilidades son factores que disminuirán la capacidad de perseguir oportunidades y la capacidad de alcanzar objetivos. Asimismo, las oportunidades permiten reducir costos o ganar control sobre sus insumos y mejorar sus procesos. Finalmente, las amenazas son condiciones externas que podrían dañar el desempeño del negocio, como desastres naturales que reducen los suministros, aumento de la competencia por el suministro de materiales, entre otros.

Es importante mencionar que este es un FODA inicial (Cuadro 2.1), es decir, que tanto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son descritas antes de llevar a cabo el proceso de internacionalización y sin considerar las recomendaciones desarrolladas a partir de este proyecto. Esto se plantea a partir del conocimiento previo sobre cómo funciona la empresa, además del comportamiento del sector, con el fin de servir como herramienta de diagnóstico.

Cuadro 2.1
FODA Estratégico Finca Santa Clara

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Diferenciación por producción orgánica.• Uso de energías limpias.• Presencia en cadenas de supermercados reconocidos.• Diversificación de productos.• Calidad de los productos.• Cumplimiento de normas y requisitos.• Posición estratégica de la empresa.• Cuentan con infraestructura necesaria.	<ul style="list-style-type: none">• Preferencia del consumidor por productos orgánicos.• Demanda de productos frescos en los supermercados.• Demanda de productos de calidad superior.• Implementación del uso de las tecnologías.• Apoyo de instituciones gubernamentales.• Tendencia de estilo de vida saludable.• No existen barreras arancelarias.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado. • 27 años en experiencia de agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y globalización de los mercados internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la producción por épocas del año. • Falta de manuales de puestos. • Insuficiente capacitación en temas de exportación. • Poca inversión en <i>marketing</i>. • Falta de asesoramiento. • Resistencia a cambios, por ser una pyme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los costos de los insumos. • Dependencia de condiciones climatológicas. • Volatilidad de la moneda. • Competencia nacional e internacional. • Tramitología y burocracia en procesos de internacionalización. • Productos sustitutos en el mercado internacional.
Debilidades	Amenazas

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa.

A partir del conocimiento sobre cómo funciona la empresa, además del comportamiento del sector, es posible elaborar el FODA estratégico en el que se describen, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este se detalla en el Cuadro 2.1, con el fin de que sirva como una herramienta de diagnóstico. El reconocimiento adecuado de las fortalezas y oportunidades de la empresa les permitirá potenciarlas de manera objetiva, con el propósito de reducir sus debilidades y amenazas. Además, será un generador de objetivos claros para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

3. CAPACIDAD PRODUCTIVA

De acuerdo con la información brindada por los propietarios, debido a que el cultivo de mora es estacional, existen dos épocas del año donde la producción alcanza un aproximado de hasta los 900 kg por semana (febrero a setiembre) y otras donde se pueden cosechar aproximadamente 867 kg por semana (octubre a enero). Es decir, la producción anual promedio ronda los 35 000 kg.

En la Tabla 2.1. se puede observar el detalle correspondiente mientras que en el Gráfico 2.1 se observa la distribución de la producción de forma anual. El mes con mayor producción es marzo con un total de 8000 kg y el mes con una producción más baja es octubre con 2000 kg.

Tabla 2.1.
Capacidad de producción de Finca Santa Clara, expresado en kg

Meses	Cantidad de semanas	Promedio de producción semanal	Producción total
Febrero-agosto	30	900	27000
Octubre-enero	22	867	19000
Total de producción anual			35000

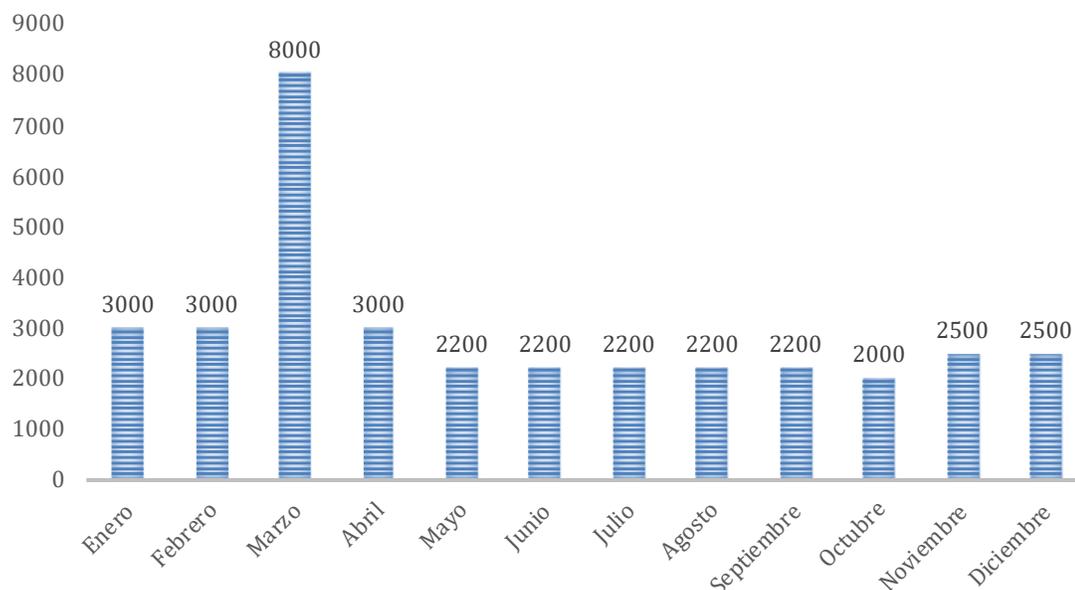
Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa.

Para que una planta pueda cosecharse se necesitan entre 8 y 12 meses después de trasplantarla para que esta empiece a producir frutos en pequeñas cantidades, las cuales se incrementan paulatinamente para después entrar en plena producción. Al año, 10 kg por mata es un estimado de los dueños de la empresa.

Aunque la duración de un cultivo tecnificado como el propuesto no está definido, según el propietario de la empresa, con buenas condiciones técnicas de manejo un cultivo de mora puede durar aproximadamente entre 10 y 15 años en producción. Por otro lado, según lo que indican los dueños de la empresa, las plantaciones con las que ellos cuentan se encuentran mejoradas, esto mediante injertos. Se estima que un 70 % de su plantación de mora se encuentra modificada para brindar un fruto más grande y dulce.

Gráfico 2.1

Promedio de producción de mora anual de la Finca Santa Clara, expresado en kg



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa.

Según las estimaciones de la empresa, de los 35 000 kg producidos de forma anual, un 57 % se destina a cubrir la demanda anual. El 43 % restante se mantiene congelado y puede o no utilizarse unos meses después para enviarlo a clientes nacionales, lo que permite una rotación del producto. Sin embargo, ese 43 % puede usarse para exportación sin afectar el cumplimiento de la demanda local.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Finca Santa Clara se fundó gracias al esfuerzo de la familia Garita Cordero y hoy cuenta con más de 20 años en el mercado, dirigida a lo largo de toda su trayectoria por los miembros de la familia.

La Universidad de Bocconi lo define de la siguiente manera: Una empresa familiar es la que cumple al menos una de las siguientes características (Kamei, 2008: 1) Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia. 2) Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida de la siguiente manera: La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más

familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (Vélez *et al.*, 2008, s. p.).

En el A.7 se observa el organigrama empresarial de la Finca Santa Clara. Todos los miembros de la familia forman parte de la junta directiva, de igual forma tienen acciones de la empresa, los accionistas primarios son don José Francisco Garita y su esposa doña María Isabel Cordero. El porcentaje restante de acciones se encuentra dividida de forma equitativa entre los 4 hijos. La empresa cuenta con roles relativamente definidos, sin embargo, como es una empresa familiar, siempre se apoyan entre sí en las diferentes áreas.

5. MODELO CANVAS APLICADO A FINCA SANTA CLARA

El modelo Canvas es una de las técnicas más utilizadas en la actualidad para el diseño y validación de modelos de negocio. Está compuesto por nueve casillas, las cuales, de manera estratégica, reflejan toda la actividad de una empresa. Por lo anterior, cada bloque identifica una parte primordial de la empresa o su actividad: qué vende, a quién, cómo, dónde y cuánto cuesta. El lienzo de modelo de negocio simplifica las cuatro grandes áreas por tener en cuenta por toda empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (citados en Gil Giraldo, J. y Restrepo Mesa), los nueve módulos se definen de la siguiente manera:

Propuesta de valor: La propuesta de valor se debe centrar en las necesidades de las personas y agregar valor.

Segmento de clientes: Los grupos de personas a los cuales se les quiere ofrecer el servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente.

Canales: Se centra en cómo se entrega la propuesta de a los clientes. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 27).

Relaciones con clientes: Es aquí donde se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Fuentes de ingresos: Estos representan la forma en que en las empresas generan ingresos. La obtención de estos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente. Las fuentes de ingresos de las compañías por lo general son las ventas.

Recursos clave: Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Actividades clave: Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades

clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito negocio y reducir riesgos.

Socio-alianzas estratégicas: Puede ser entre empresas no competidoras para crear nuevos negocios o bien para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos: La estructura de costos describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

La importancia de aplicar éste modelo a la empresa, es que nos permite ver un panorama más claro de la realidad de la empresa, así como aquellos elementos que se pueden utilizar a favor en el proceso de la internacionalización.

Cuadro 2.2.

Modelo Canvas Finca Santa Clara

MODELO CANVAS PARA FINCA SANTA CLARA				
Socios- Alianzas estratégicas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Clientes
1. Productores de mora orgánica de la zona. 2. Intermediario clave que ayude a colocar el producto en puntos de ventas, en California, EEUU. 3. Entes nacionales como Procomer, MAG, entre otras.	Proceso de producción y comercialización de la mora orgánica, entre otros productos.	Un producto de calidad, 100 % orgánico, cultivado, de manera artesanal y a partir de fuentes renovables, listo para degustarse solo o para acompañar deliciosas recetas.	En el punto de venta se encontrarán en identificados como producto orgánico para lograr diferenciarse de la competencia. Además, en la etiqueta se colocará información sobre su origen, a partir del código QR añadido en el empaque.	Personas entre 18-50 años que tengan un estilo de vida saludable que, además de preocuparse por su salud, sean personas que están a favor de la conservación del ambiente y que tengan una preferencia por los productos 100 % naturales.
	Recursos clave		Canales	
	Tierra disponible para la agricultura, maquinaria para el cultivo y herramientas empaque y etiquetado de productos		Entre los posibles canales de distribución encontrados por los cuales la empresa podría optar, se encuentran: <i>Whole Foods</i> , <i>Kroger</i> ,	

			Southeast Frozen Foods, <i>Walmart</i> , Tree of life, Kehe Foods Y Publix Super Markets.
9. Estructura de costes. Información confidencial		5. Fuentes de ingresos. Ventas	

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa.

En el Cuadro 2.2 se muestra el modelo Canvas construido para la empresa Finca Santa Clara. De la Mata (2018), afirma que “la propuesta de trabajo es muy dinámica, con el trabajo de grupos interdisciplinarios que combinan habilidades analíticas con pensamiento creativo a lo que Osterwalder llama *Pensamiento de diseño*” (s. p.).

Esta herramienta será de gran utilidad para la empresa Finca Santa Clara una vez que decidan poner en marcha el plan de internacionalización. Esto se debe a que brinda una aproximación racional y transparente de lo que se puede esperar de un nuevo negocio. Sobre todo, un panorama claro de la situación actual de la empresa para los clientes potenciales antes de poner en marcha el trato.

6. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

Este modelo, propuesto por Michael Porter, permite tener mayor visibilidad de las actividades realizadas por la empresa, a través de un análisis profundo de la parte organizacional, permitiendo determinar su ventaja competitiva y así generar una propuesta de valor dirigida al cliente final. Éste modelo fue propuesto por el autor en su obra, *Competitive Advantage* de 1985. Riquelme (2019) afirma que:

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas) (p. 1).

Por otro lado, Alonso (2008) afirma sobre esta herramienta que:

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas (p. 86).

Al tomar como base lo expuesto en los párrafos anteriores, se elabora la cadena de valor de la empresa Finca Santa Clara. Esta se muestra en el Cuadro 2.3, cada actividad de la cadena está compuesta por subactividades. Es el conjunto de estas lo que agrega valor a la empresa o el producto. Las actividades de soporte están interrelacionadas con las actividades primarias y las actividades primarias son dependientes de las actividades de soporte.

Cuadro 2.3

Cadena de Valor de Michael Porter

CADENA DE VALOR DE LA FINCA SANTA CLARA					
Actividades de Soporte	Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Anual. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proyección de Ventas.* 	
	Administración de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir procesos de reclutamiento y selección. * 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación de manuales descriptivos de puestos. * 		
	Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Certificación Orgánica.* • Paneles solares cuya energía es usada en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantaciones mejoradas. • Gestión de tecnología. • Know-How de la familia Garita. 		
	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adquisición de servicios de pauta en RRSS.* 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de empaques primarios. • Adquisición de empaques secundarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mora a otros pequeños productores de la zona. 	
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Recolecta y selección de la mora, de forma manual. • Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaquetado de todo el producto a partir de 3 colaboradores en 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del producto según lo planificado. • Distribución del 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Ventas. • Proyección de clientes. • Gestión de la página <i>web</i>. ❖ Creación y gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructuración de un servicio posventa.* ❖ Código QR en

Margen

	<p>del producto en congeladores potenciados por energía renovable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcta gestión de empaques y etiquetas. 	<p>poco tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de equipo. 	<p>producto según lo planificado, de forma semanal, a las ferias del agricultor en las que se participan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de pedidos. • Gestión de los vehículos de distribución. 	<p>redes sociales. *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las metas dentro de la planificación anual. 	<p>empaques.*</p>	
--	--	--	--	--	-------------------	--

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

El objetivo de desarrollar este instrumento es determinar y observar qué tipo de elementos nuevos pueden agregarle valor al producto, en la mira a la exportación hacia el mercado deseado, así como entender los elementos que ya se encuentran presentes y que cumplen esta función como parte del proceso productivo del producto. En la cadena de valor presentada, se distinguen con un asterisco (*) los elementos propuestos para agregar valor al cliente final, mientras que con un punto se señalan las acciones o elementos que la empresa ya emplea.

D. ESTRUCTURA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para el plan de internacionalización se utilizará como estructura base la guía *Estudio del país: una guía para desarrollar un plan de marketing* de Cateora, Gilly y Graham (2010). Esta guía se encuentra estructurada en cuatro áreas: análisis cultural, análisis económico, una auditoría de mercado y análisis de la competitividad en el mercado, así como un plan preliminar de *marketing*. Se depuraron los ítems de información por recopilar, de modo que la información recolectada sea relevante para el producto y destino.

En primera instancia, el análisis cultural pretende incluir información que ayude a tomar decisiones en cuanto a la penetración del producto en el mercado californiano. Para esto, se debe interpretar el significado de la información cultural, entender los efectos de la cultura en el comportamiento del consumidor es un punto relevante para asegurar la aceptación en el mercado. Esto va mucho más allá de una recolección de hechos, ya que incluye aspectos como las instituciones sociales, religión, estética, condiciones de vida e idioma.

En cuanto al análisis económico, esta sección tiene el objetivo de servir como indicador de la evaluación económica del país. Para esto, se toman en cuenta aspectos como la población, estadísticas de comercio internacional, actividad económica, un análisis general de los canales de distribución y medios de comunicación.

La tercera área de esta guía es una auditoría de mercado y análisis de la competitividad en el mercado. Las dos áreas anteriores pretenden hacer una evaluación del producto y con esta información se determina el potencial en el mercado escogido. Con base en las ventajas y las desventajas, se debe establecer el grado de adaptación en la mezcla de *marketing* por

emplear.

Por último, el plan preliminar de *marketing* toma como base los criterios básicos expuestos en las áreas anteriores para desarrollarlo en el mercado. Además, tiene como fin alcanzar las máximas ventajas y utilidades. Este plan implica el planteamiento de objetivos, expectativas y, de qué manera, se plantea alcanzarlos. En este plan se toman en cuenta aspectos como la preparación promocional, logística y distribución, temas financieros y requerimientos de recursos adicionales en caso de ser necesario.

Esta estructura se encuentra reforzada con el modelo guía para el exportador de Procomer, ya que rescata puntos o factores importantes del mismo, debido a que se ajusta a la realidad de las pymes costarricenses. Además, se toman en consideración, de forma transversal, los pilares de desarrollo del exportador propuesto por la agencia gubernamental irlandesa *Enterprise Ireland*. Esta organización se encarga del desarrollo y crecimiento de las empresas irlandesas en los mercados globales, esta es en cierta medida el homólogo de Procomer en el ámbito nacional. Estos pilares son plan de negocios, factor humano, ventas y mercadeo, innovación, operaciones y finanzas.

E. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Con el fin de conocer y validar cuán preparada se encuentra la empresa Finca Santa Clara para internacionalizarse se completaron las dos herramientas de diagnóstico que se describen a continuación. En primera instancia, se aplicó el *Prepare to Export Scorecard* de *Enterprise Ireland*, así como el *test* del exportador de Procomer.

1. PREPARE TO EXPORT SCORECARD

Este diagnóstico del Departamento de desarrollo del exportador de *Enterprise Ireland*, agencia gubernamental irlandesa encargada de apoyar a los exportadores potenciales y emergentes para aumentar la escala de la empresa y ampliar su alcance, se basa en seis áreas fundamentales para el proceso de internacionalización de una empresa. Estas áreas son planificación empresarial, administración y recurso humano, ventas y mercadeo, innovación, operaciones, así como finanzas. Este diagnóstico consta de un total de 18 preguntas en total.

Al responder todas las preguntas, con base en la información de la empresa se brindan los resultados por área, indicando en verde en cuales la empresa tiene un visto bueno, es decir, se encuentran las mismas con capacidad de apoyar el proceso de internacionalización, mientras que en rojo las áreas donde la empresa no se encuentra preparada y debe mejorar, con el fin de lograr la internacionalización. Como referencia, a continuación, se detallan las preguntas del mismo por área.

Planificación empresarial:

- 1.¿Tiene un plan de negocios escrito?
- 2.¿Está exportando?
- 3.¿Tiene ambición de desarrollar exportaciones?

Administración y recurso humano:

- 1.¿Tiene personal adecuado para apoyar su proceso de exportación?
- 2.¿Alguien del equipo directivo o empleados clave tiene experiencia internacional en ventas o *marketing*?

Ventas y *marketing*:

- 1.¿Ha realizado una investigación de mercado para validar el potencial de vender productos o servicios en los mercados internacionales?
- 2.¿Sus productos o servicios tienen un punto de venta único para competir en el mercado de exportación?
- 3.¿Ha asistido a una feria comercial en el extranjero?
- 4.¿Su sitio *web* es importante para impulsar las ventas?

Innovación:

- 1.¿Ha investigado nuevos productos o servicios para vender internacionalmente?
- 2.¿Ha considerado alguna regulación, etiquetado, estándares de cumplimiento o problemas que puedan afectar la capacidad de la empresa para vender productos o servicios en el ámbito internacional?

Operaciones:

- 1.¿Tiene la capacidad de satisfacer un aumento en la demanda de exportación de los productos o servicios de la empresa?
- 2.¿Mide el rendimiento operativo con un conjunto acordado de puntos de referencia u objetivos?
- 3.¿Tiene la capacidad de alterar la oferta de productos o servicios para satisfacer la demanda de los clientes en los mercados internacionales?
- 4.¿Ha identificado requisitos logísticos adicionales y plazos de entrega que puedan ser necesarios para entregar un producto o servicio a los mercados internacionales?

Finanzas.

- 1.¿Produce y evalúa cuentas de gestión trimestrales?
- 2.¿Tiene financiación suficiente para financiar la investigación y exploración de mercado y la entrada al mercado?
- 3.¿Tiene a alguien en el negocio que sea el único responsable y calificado en finanzas para respaldar su estrategia de exportación? (Enterprise Ireland, 2020).

Los resultados del diagnóstico se muestran en el A.23, donde en verde se denotan las áreas de administración y recurso humano, ventas y mercadeo, innovación, así como operaciones, esto quiere decir que estas áreas de la empresa ya cuentan con un visto bueno. Por otro lado, aparecen en rojo las áreas de finanzas y planeación empresarial, las cuales deben mejorarse, con el fin de lograr la meta de internacionalización. Los resultados de esta herramienta de diagnóstico se encuentran en la plataforma *web* puesta a disposición para la empresa.

2. TEST DEL EXPORTADOR

Esta herramienta de diagnóstico de Procomer está compuesta por un total de 14 preguntas, al completar la herramienta se proporciona un porcentaje que indica el nivel en el que está preparada la empresa para la internacionalización. Del mismo modo, al finalizar este *test* se brindan recomendaciones concretas para alcanzar el 100 % y mejorar las áreas deficientes. Este *test* se acopla a la realidad de las pymes costarricenses ya que es elaborado por la agencia gubernamental encargada de velar por la promoción de exportaciones en el

país. A continuación, se detallan las preguntas:

1. ¿Mi empresa tiene un producto que se ha vendido con éxito en el mercado interno?
2. ¿Mi empresa cuenta con material promocional como catálogos, folletería, y/o sitio *web*?
3. ¿Mi empresa se ha planteado objetivos, metas y estrategias definidas, para abarcar el mercado externo?
4. ¿Mi empresa ha recopilado información estratégica sobre los mercados de interés (por ejemplo: condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países competidores, tendencias de consumidores, entre otras)?
5. ¿Mi empresa en su plan de negocio ha presupuestado los costos del desarrollo del mercado de exportación, estudios de mercado, (visitas al campo, envío de muestras, folletos, etc.)?
6. ¿Mi empresa tiene personal que cuenta con experiencia en exportaciones?
7. ¿Mi empresa ha evaluado los riesgos asociados a la actividad exportadora?
8. ¿Mi empresa conoce el idioma del país hacia el cual se realizarán las exportaciones o algún otro idioma que facilite la comunicación con el cliente?
9. ¿Los productos de mi empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad, así como con las normas de envase, embalaje, etiquetado y regulaciones extranjeras?
10. ¿Mi producto es diferente y presenta ventajas claras en el mercado exterior?
11. ¿Mi empresa conoce sobre la logística de exportación de los mercados de interés?
12. ¿Mi empresa conoce los precios del mercado de interés?
13. ¿Mi empresa cuenta con contactos en el exterior?
14. ¿Mi empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales? (Procomer, 2020, s. p.).

Al principio del presente proyecto de graduación, se llevó a cabo esta herramienta de diagnóstico con base en la información recopilada en la visita de campo, así como diversos correos, mensajes y consultas hechas a la empresa. El resultado de este primer *test* fue de un 42 %, lo que indica que a pesar de que la empresa desea empezar su proceso de internacionalización no se encontraba preparada para exportar.

Con la elaboración de este proyecto, la empresa puede cambiar su respuesta de forma positiva en las preguntas 3, 4, 5, 7, así como 11 y 12. Por lo tanto, su nivel de preparación para exportar pasaría a un 85 %, lo que indica que la empresa está encaminada en el proceso, sin embargo, Procomer (2020) recomienda revisar los siguientes puntos de mejora:

Si desea ampliar su red de contactos en el exterior, en el Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX) de PROCOMER le podemos apoyar mediante una serie de servicios a la medida, como lo son listas de compradores o gestionar ante nuestra Gerencia de Promoción Comercial, citas y agendas de negocios, participación en ferias, entre otros.

Es importante que cuente con un plan de participación en eventos internacionales, por lo menos a mediano plazo. Las ferias son una herramienta de importancia, ya que en ellas coinciden todos los actores del mercado. Esta condición le facilita conocer

información de tendencias, nuevos productos, competidores y posibles clientes (s. p.).

Estas recomendaciones hacen referencia a las preguntas 13 y 14 del diagnóstico. El detalle del *test* del exportador aplicado a la empresa en ambos escenarios, antes del aporte del presente proyecto así como una vez que este se brinde a la empresa, se encuentra en la plataforma *web*. El diagnóstico respalda y confirma que este proyecto de graduación tiene un impacto positivo directo en el acercamiento de la empresa hacia su internacionalización.

F. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Con base en los puntos desarrollados en el presente capítulo y la información recolectada, se concluye que Finca Santa Clara es una empresa familiar que cuenta con una gran trayectoria en el mercado nacional, lo cual le ha brindado mucha experiencia y la ha convertido en una empresa resiliente. En una entrevista realizada al dueño de la empresa, se puede ver la preocupación que existe por el cambio climático, ya que este puede afectar la producción de mora, por lo tanto, se asegura que el futuro agrícola es incierto.

La producción de mora orgánica y el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado local, son sus más grandes fortalezas. Además, se cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las operaciones del etiquetado, empaque y embalaje de los productos, así como del traslado a cada punto de venta, lo cual es posible porque se cuenta con transporte propio.

Además, como oportunidades se tienen las preferencias de los consumidores por productos frescos y orgánicos y el estilo de vida saludable. Las oportunidades de mejora que implican la falta de asesoramiento en procesos de internacionalización, así como una pobre estructura empresarial, debido a que, como es una compañía familiar, no existen roles definidos.

CAPÍTULO III.

En el presente capítulo se desarrollan todos los detalles relevantes para el plan de internacionalización propuesto para el producto y mercado, este utiliza como base tres modelos o estructuras diseñadas por diversas organizaciones y autores. En primera instancia, el Estudio del país: una guía para desarrollar un plan de *marketing* de Cateora, Gilly y Graham (2010). De igual forma, de manera transversal se encuentran los pilares propuestos por el Departamento de Desarrollo del Exportador de *Enterprise Ireland*, así como el *test* del exportador de Procomer. En este capítulo, se brindan recursos valiosos para lograr la internacionalización de la empresa finca Santa Clara, desde un estudio de mercado hasta un plan preliminar de *marketing*, así como recomendaciones concisas, aspectos por evaluar y pasos.

A. ANÁLISIS CULTURAL ESTADOUNIDENSE Y CALIFORNIANO

La empresa Finca Santa Clara, ubicada en La Cima de Dota, se dedica a la cosecha y venta de diversas frutas; entre ellas, la mora orgánica desde hace varias décadas. Este producto es el que se plantea exportar al mercado estadounidense como consecuencia del crecimiento y madurez de la empresa, específicamente al estado de California. Lo anterior se debe a que el consumidor californiano ha desarrollado una tendencia por el consumo de productos de origen orgánico.

California se ubica en la Costa Oeste de EEUU, colinda con el estado de Oregón al norte, México al sur y los estados de Nevada y Arizona al este. Si California fuera un país sería la quinta economía más grande del mundo, con más de 65 000 000 de visitantes anuales y más de 19 000 000 de personas que forman parte de la fuerza laboral del estado. Según el U.S. Census Bureau (2010) en el último censo disponible sobre el estado de California, el estado se encuentra dividido en 58 condados y Sacramento es su capital. Como dato histórico, el área de California fue adquirida por EEUU en 1848 de México, convirtiéndolo en el estado 31 de EEUU.

En su mayoría el estado posee un clima mediterráneo, con veranos muy calurosos y secos e inviernos lluviosos. En la parte norte de California y las montañas tienen nieve en

invierno, la cual desaparece en su mayoría en el verano. Para mayor detalle sobre la información relevante sobre el mercado, en la plataforma digital se encuentra a disposición de la empresa una infografía en la carpeta 6, titulado: 6.c) Sobre el mercado (Infografía). Lo anterior con el fin de brindar un material visual que permita resumir los puntos más importantes de California, de forma atractiva.

1. INSTITUCIONES SOCIALES

a. EDUCACIÓN

De acuerdo con el Departamento de Educación de EEUU, un 4.1 % de los adultos de entre 16 y 65 años que viven en EEUU están por debajo del nivel 1 de competencia en alfabetización. Lo anterior quiere decir que son *incapaces de determinar con éxito el significado de las oraciones, leer textos relativamente cortos para localizar una sola pieza de información o completar formularios simples*. Este porcentaje representa un total de 8.1 000 000 de residentes estadounidenses.

b. SISTEMA POLÍTICO

i. Estructura política

De acuerdo con el *World Factbook* que publica la Agencia Central de Inteligencia de EEUU, este país es una república federal constitucional, su jefe y cabeza de gobierno es Donald J. Trump. En cuanto a su estructura legislativa, está conformada por el Congreso bicameral el cual se divide en el Senado (con 100 asientos) y la Cámara de Representantes (con 435 asientos), mientras que su sistema judicial consta del Tribunal Supremo de Justicia de los EEUU (conformado por 9 jueces: el presidente del tribunal y 8 jueces asociados).

ii. Estabilidad del gobierno

Según el Banco Mundial (s. f.), la definición estándar de inestabilidad política “es la propensión a un colapso del gobierno debido a conflictos armados o competencia desenfadada entre varios partidos políticos” (s. p.). Por lo tanto, no se puede afirmar que el gobierno estadounidense sea propenso a esta inestabilidad, esto se debe a su división de poderes y que es una democracia con 244 años de vida independiente. Lo anterior brinda

una mayor seguridad a los países exportadores.

En la actualidad, se encuentra en curso el juicio político del presidente Donald J. Trump, al cual se le acusa por obstrucción del congreso y abuso de poder (Arredondo, 2019). El inicio de este juicio refleja hacia el mundo que EEUU es una democracia consolidada, ya que nadie está por encima de la ley ni siquiera el presidente.

iii. Impuestos especiales

En cuanto a los impuestos especiales en los que se debe incurrir en la comercialización de mora en el estado de California, el único que es aplicable de acuerdo con el California *Department of Tax and Fee Administration* (2020) es el impuesto de ventas. Este varía según condado y zona, al promediar este impuesto a lo largo del estado entre sus 1.785 locaciones se obtiene un 8.1 %. El condado con un impuesto de ventas menor es Alpine con un 7.2 % mientras que el condado con un porcentaje mayor de esta carga tributaria es Los Ángeles con entre 9.5 % y 10.5 % según la zona del condado.

Existen diversos impuestos especiales para múltiples productos en el estado californiano. En la actualidad, según el CDTFE (2020) se aplican 36 tipos diferentes de impuestos especiales que regulan, desde la comercialización del cannabis hasta los derechos del uso de agua. Ver A.8 para conocer con detalle cuáles impuestos especiales se aplican en el Estado.

iv. Papel del gobierno local

EEUU es una República Federal Constitucional conformada por 50 estados miembros, cada uno tiene un gobierno estatal con funciones en las tres ramas de poderes y posee un gobernador, además, cada localidad o ciudad cuenta con un alcalde dentro del mismo estado. El rol del gobierno local es uno activo, ya que es este el que vela por la recaudación de impuestos, así como la administración de los servicios básicos esenciales de los que dependen los ciudadanos, desde la educación, cuidado de la salud, fuerzas policiales, asignación de licencias de conducir, brindar certificados de nacimiento, además de los de defunción, entre otros (ShareAmerica, 2020).

En el A.9 se puede observar cómo se dividen los tres poderes en el nivel federal, estatal

y local. Además, ShareAmerica (2020) afirma que “el gobernador del estado, elegido por los votantes inscritos, tiene responsabilidades que varían de estado a estado, pero en general, el gobernador firma proyectos de ley para convertirlos en ley” (s. p.). Desde enero 2019 el gobernador de California es Gavin Newsom.

c. SISTEMA LEGAL

i. Organización del sistema judicial

Es importante para cualquier empresa exportadora considerar el sistema judicial del país de destino, ya que son estas leyes las que acogen a su socio, y dependiendo del acuerdo al que puedan llegar, podría ser ese sistema el que rija en el contrato firmado por ambas partes. Vale la pena mencionar, que EEUU cuenta además con leyes federales, tal y como se explica a continuación.

De acuerdo con Oregon Advocates (2020):

EEUU tiene dos sistemas judiciales separados: el sistema judicial federal y el sistema judicial estatal. La Constitución de EEUU autorizó al Congreso a crear un sistema judicial federal al que se le permite ver casos de los residentes de los diferentes estados y también casos que *surgen* de la Constitución o la ley federal. Toda ley o pacto aprobado por el Congreso se considera una *ley federal*.

Aparte del sistema judicial federal, cada estado tiene su propio sistema judicial estatal para decidir sobre los casos que conciernen a los residentes del estado y la ley estatal. Cada sistema judicial estatal tiene una organización distinta, pero la mayoría tiene muchos tribunales de primera instancia, autorizados para ver todo tipo de casos y luego un tribunal superior, cuyos dictámenes rigen para los otros tribunales en cuestiones de ley estatal (s. p.).

EEUU ha sido considerado un país democráticamente consolidado a lo largo de la historia, lo cual es un aspecto a considerar para la empresa. Si bien es cierto, no afecta directamente a Finca Santa Clara, es un claro indicador de estabilidad y seguridad para un exportador.

Como indica Oregon Advocates (2020):

Si alguien tiene una disputa con un residente de otro estado o una disputa que tiene que ver con la Constitución o la ley federal, o si alguien ha cometido un acto delictivo federal, ese caso se verá inicialmente en el tribunal distrital más cercano al lugar donde viven. Hay muchos jueces de tribunales distritales federales que presiden juicios y dan fallos a este nivel. Aunque las opiniones de estos jueces son importantes en casos individuales, sus decisiones se pueden apelar ante el Tribunal de Apelación del Circuito. En una apelación, los abogados le piden al juez de un tribunal superior que revise el

dictamen del juez de un tribunal de primera instancia (s. p.).

El asesoramiento en términos judiciales debe ser prioridad para la empresa, debido a la diversidad de leyes en cada país, y este caso a nivel federal, es decir, California. Sobre todo en términos del contrato que se lleve a cabo y del plan de marketing, procurando cumplir a cabalidad con la ley.

ii. País con código legal, derecho consuetudinario

El sistema del *common law* o derecho consuetudinario opera en ambientes culturalmente diversos del mundo. De acuerdo con Plataforma Digital de Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades (s. f.):

Se han mantenido en esta categoría a países o entidades políticas más o menos apegados a la tradición británica, en los cuales, a pesar de poseer en abundancia códigos, leyes instrumentos normativos no jurisprudenciales. La jurisprudencia del *common law* conserva su carácter de derecho fundamental (por ejemplo, el Estado de California en los EEUU de América).

Según David y Jauffret-Spinozi (2010):

El derecho de los EEUU de América y el derecho inglés. Un análisis superficial conduciría irremediamente a considerar que la jurisprudencia —los precedentes jurisdiccionales— tiene una función idéntica tanto en Inglaterra, como en los EEUU de América. Esta impresión sólo es cierta referida a la estructura del derecho: los juristas de los EEUU, al igual que los juristas ingleses, admitirán únicamente como regla de derecho, la regla jurisprudencial que se formula en la especie, a través de un precedente cuya vocación es dar en la especie una solución a la controversia al margen de todo proceso de interpretación.

Para una mejor comprensión de la función de la regla *stare decisis*, la función de la jurisprudencia en los EEUU de América, y sus vínculos con las fuentes del derecho y en particular con la doctrina; es importante tomar en cuenta, más allá de la estricta técnica jurídica, cierto número de circunstancias, que diferencian profundamente a los EEUU, y a su medio jurídico de Inglaterra y su medio jurídico.

La Constitución de los EEUU de América. Entre las leyes federales, la que merece una mención especial es ley fundamental, la propia Constitución de los EEUU de América. La Constitución de los EEUU de América, promulgada en 1787, su alcance es claro: No solamente es su carta política, es el acta misma de la fundación de los EEUU de América.

La Constitución americana no se limita a organizar las instituciones políticas del país, inspirada por las ideas de la escuela de derecho natural, específicamente por el postulado del contrato social, previene solemnemente los límites de los poderes que les atribuye a las autoridades federales en sus relaciones con las entidades federativas y con los ciudadanos (s. p.).

El derecho consuetudinario, tal y como se explica es una fuente del derecho basada en eventos repetitivos y aceptados, más que en la diversidad de leyes y códigos establecidos; sin embargo, es posible la coexistencia de ambas. En este punto, la empresa debe conocer los diferentes panoramas a los que se puede enfrentar, sobre todo en caso de darse un conflicto comercial y para el cual el socio pueda apelar a este derecho. Es por ello, que la claridad en cuanto a la resolución de conflictos resulta fundamental ante cualquier eventualidad.

d. ORGANIZACIONES SOCIALES

i. Raza y composición étnica

Resulta lógico que EEUU, un país con múltiples migraciones a través de los años tenga una composición racial poblacional muy variada. En la Tabla 3.1 se detalla el desglose de las aproximaciones porcentuales de la población estadounidense de acuerdo con el United States Census bureau a julio 2018. Además, en la misma se muestran los mismos porcentajes para el estado de California, permitiendo una comparación a nivel de estado, así como nacional.

Tabla 3.1
Composición racial en EEUU y California a julio 2018

Raza	California	EEUU
Negro o afroamericano solo	6.5%	13.4%
Solo indios americanos y nativos de Alaska	1.6%	1.3%
Solo asiático	15.3%	5.9%
Nativos de Hawái y otros isleños del Pacífico	0.5%	0.2%
Dos o más razas*	3.9 %*	2.7 %*
Hispano o latino	39.3%	18.3%
Blanco solo	36.8%	60.4%

Fuente: elaboración propia con datos del United States Census Bureau.

No es sorpresa que el porcentaje mayor para el estado de California corresponda al hispano o latino con un 39.3 %, esto por ser un estado que limita con México y que perteneció a este país. Existe una influencia latina en California que debe considerarse, ya

que la misma se puede observar, desde el nombre de las localidades hasta la popularidad de la gastronomía latina.

ii. Costumbres y prácticas comerciales

Como es un país multiétnico, pluricultural y multirracial no se pueden generalizar comportamientos o patrones específicos; sin embargo, si existen prácticas comunes en el momento de negociar, según la Universidad de El Salvador (2010), el estadounidense:

Considera que su tiempo es sumamente valioso y que no se justifica demorarse con protocolos. Por lo tanto, es frecuente que los americanos asuman el comienzo de la negociación desde que se sientan a discutir el negocio [...]. Prefieren tratar los temas importantes desde el principio y no esperar hasta último momento. Hacen ofertas razonables (s. p.).

La cultura estadounidense se considera de bajo contexto. Este concepto fue acuñado por el antropólogo Hall (1976), quien explica que una cultura de bajo contexto es aquella que se enfoca en la comunicación verbal y explícita, mientras que una de alto contexto es aquella donde existe un enfoque en la comunicación no verbal e implícita, es decir, el contexto es altamente relevante para los individuos y las decisiones que tomen.

Ejemplos de culturas de alto contexto son la japonesa, países árabes y Latinoamérica mientras que de bajo contexto EEUU y los países escandinavos. Además, Hall (1976), hace una diferenciación muy importante entre ambos tipos de culturas y es cómo entienden el tiempo ambas. Las de bajo contexto perciben el tiempo de forma monocrónica. Lo anterior, quiere decir que se concentran en una tarea a la vez, en el aquí y el ahora, mientras que las culturas de alto contexto perciben el tiempo en una línea policrónica, hacen varias cosas a la vez y valoran las interacciones humanas más allá del tiempo. Esto explica por qué a los latinos se les conoce como impuntuales.

Esta es la información que debe tener presente un costarricense una vez que decide negociar con un estadounidense. Es necesario recordar que debe ser lo más conciso posible e ir al punto sin rodeos.

e. RELIGIÓN Y ESTÉTICA

EEUU es un país oficialmente aconfesional. La Primera Enmienda de la Constitución

garantiza el libre ejercicio de la religión y prohíbe el establecimiento de cualquier gobierno religioso en este país. Según la Oficina de Información Diplomática de EEUU (2014), en el ámbito general en EEUU, las preferencias religiosas están divididas en protestantes 46,5 %; católicos romanos 20,8 %; mormones 1,6 %; cristianos (otros) 0,4 %; judíos 1,9 %; budistas 0,7 %; musulmanes 0,6 %; otros no especificados 1,8 %; no afiliados a ninguna religión 20,8 % y ninguna 4 %.

Además, las confesiones predominantes en California son, las cristianas, fundamentalmente protestantes y católicos, además están muy presentes la religión judía y la musulmana. La pluralidad religiosa es enorme y prácticamente todas las confesiones tienen su representación en este estado, que se considera un estado menos religioso que otros del país.

2. CONDICIONES DE VIDA

Durante los últimos años, California ha disfrutado de una notable expansión que le ha permitido crecer más rápido que EEUU en su conjunto. En esta región existe una alta preferencia por el consumo de alimentos frescos, lo cual se ve influenciado por factores como la obesidad, la diabetes y la edad de la población, debido al envejecimiento de los *baby-boomers*, población entre los 48 y 66 años, los cuales tienen gran interés en aspectos como salud y bienestar.

Mientras que los consumidores con edades más avanzadas prefieren alimentos bajos en sodio y azúcar, las generaciones más jóvenes tienen una alta inclinación hacia productos que sean orgánicos, libres de gluten y ricos en proteína. Además, existe una tendencia por el consumo de productos con la certificación de *Fair Trade* y todos aquellos que estén sellados como *No-OMG* (organismos no modificados genéticamente).

En a frutas y hortalizas exóticas, en los departamentos de productos frescos en los supermercados, existe una creciente demanda, en especial de frutas como las papayas, piñas, mangos, limones y cualquier otro fruto que se considere exótico. En cuanto a los *snacks*, se ha dado un cambio en su consumo debido a que ha ido en aumento la demanda de alternativas saludables, por encima de los dulces o salados. Por ese motivo, las empresas productoras incorporan frutas como arándanos, piña y banano como ingredientes

principales de su oferta.

Otra tendencia interesante en el consumo en esta región es el aumento de preferencias por alimentos *gourmet*, los cuales han registrado récords de ventas en los años 2014 y 2015, superando los USD 100 mil millones. Existe un alto consumo de alimentos de especialidad, como quesos y sustitutos de quesos, cafés, cacao, mariscos y carnes. Además se consumen productos basados en materiales ecológicos y sustentables, aunque esto implique pagar un poco más (Mincetur, 2016).

a. IDIOMA

El idioma oficial de facto es el inglés. California fue el séptimo estado en declarar este idioma como oficial. El español es el segundo idioma que más se habla en el estado.

B. ANÁLISIS ECONÓMICO

1. POBLACIÓN

El ente encargado del monitoreo estadístico poblacional es el *United States Census Bureau* (USCB). De acuerdo con las estimaciones disponibles, el 22 de enero del 2020 la población total en EEUU fue de 329 000 000. En la actualidad, se estima que hay un nacimiento cada 9 segundos y una muerte cada 10 segundos de acuerdo con USCB. Con respecto a California, este es el Estado más poblado con más de 39 000 000 de habitantes en 2019, como se puede observar en la Tabla 3.3. Esto quiere decir que la mora orgánica costarricense sería exportada al mercado más grande de EEUU.

a. TASAS DE CRECIMIENTO ACTUALES

El 30 de diciembre del 2019 el USCB publicó una nota donde afirman que según las estimaciones del 2019 la población estadounidense sigue creciendo, pero a un ritmo más lento:

La población de la nación fue de 328, 239,523 en 2019, un crecimiento de 0.5% entre 2018 y 2019, o 1, 552,022 personas. Esta es una continuación de una desaceleración de varios años desde el período entre 2014 y 2015, cuando el crecimiento fue del 0.73% (U.S. Census Bureau, 2019, p. 1).

b. TASA DE NATALIDAD

De acuerdo con el Informe Nacional de Estadísticas Vitales 2019 NVSS por sus siglas en inglés, del Centro Nacional de Estadísticas de Salud de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), la cantidad de nacimientos en EEUU en el 2018 se redujo a su nivel más bajo en las últimas tres décadas:

De 2017 a 2018, la tasa de natalidad bajó 7% entre los adolescentes de 15 a 19 años; 4% entre las mujeres de 20 a 24 años; 3% entre las mujeres de 25 a 29 años, y 1% entre las mujeres de 30 a 34 años (Howard, 2019, p. 1).

El CDC (2019) afirma que estos porcentajes representan un 2 % menos de nacimientos registrados en los EEUU y sus territorios que en el 2017. La misma fuente indica que el total de nacimientos registrados fueron de 3 791 712.

c. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Con respecto a cómo se encuentra la distribución poblacional en el estado con más habitantes de EEUU, el USCB (2019) afirma que el 50.3 % son mujeres y 49.7 % hombres. En la Tabla 3.2 se puede observar cómo se encuentra distribuida la población californiana de forma etaria en el 2019, de acuerdo con las proyecciones y estimaciones hechas por el Departamento de Finanzas de California.

Estos datos son valiosos, ya que proporcionan un número estimado acerca del tamaño de los potenciales consumidores del producto segmentado de forma etaria. Además, refleja el tamaño del mercado californiano para considerar aspectos de demanda, entre otros factores.

Para la elaboración de la Tabla 3.2 se desarrolló un archivo de Microsoft Excel donde se encuentran disponibles las proyecciones poblacionales hasta el año 2050, con los datos brindados por el Departamento de Finanzas de California. Este insumo permite conocer el crecimiento poblacional y, por consiguiente, el crecimiento del mercado de consumidores californianos. Además, es parte de los componentes disponibles del aporte de herramientas digitales que forma parte del presente proyecto, las cuales se explican en el próximo capítulo.

Tabla 3.2
Estimaciones poblaciones de California 2019, porcentajes y cantidad de habitantes

Edad	Mujeres	Porcentaje	Hombres	Porcentaje
0 a 10	2697443	6,72%	2766489	6,89%
11 a 20	2684268	6,69%	2828179	7,04%
21 a 30	2674174	6,66%	2885631	7,19%
31 a 40	2606354	6,49%	2733942	6,81%
41 a 50	2569815	6,40%	2583245	6,43%
51 a 60	2586033	6,44%	2520314	6,28%
61 a 70	2223000	5,54%	2007176	5,00%
71 a 80	1349159	3,36%	1119137	2,79%
81 a 90	214667	0,53%	235655	0,59%
91 a 100	144068	0,36%	68418	0,17%
Total de población	40 144 770			

Fuente: elaboración propia con datos del Departamento de Finanzas de California.

d. ÁREAS GEOGRÁFICAS (DENSIDAD Y CONCENTRACIÓN)

En la Tabla 3.3 se puede observar el crecimiento poblacional en los 10 estados más habitados de EEUU de julio 2018 a julio 2019. Mientras que el A.10 los 10 condados con una mayor densidad poblacional en EEUU en 2018, de estos San Francisco ocupa la posición cinco con un aproximado 18 848.5 habitantes por milla cuadrada.

Tabla 3.3
Estados más poblados de EEUU, año 2019

Posición	Estado	1 de julio 2018	1 de julio 2019
1	California	39.461.588	39.512.223
2	Texas	28.628.666	28.995.881
3	Florida	21.244.317	21.477.737
4	New York	19.530.351	19.453.561
Posición	Estado	1 de julio 2018	1 de julio 2019
5	Pensilvania	12.800.922	12.801.989

6	Illinois	12.723.071	12.671.821
7	Ohio	11.676.341	11.689.100
8	Georgia	10.511.131	10.617.423
9	North Carolina	10.381.615	10.488.084
10	Michigan	9.984.072	9.986.857

Fuente: elaboración propia con datos del United States Census Bureau.

Esta información resulta altamente valiosa cuando se emplea un modelo de negocio de franquicia.

e. TASAS Y PATRONES DE MIGRACIÓN

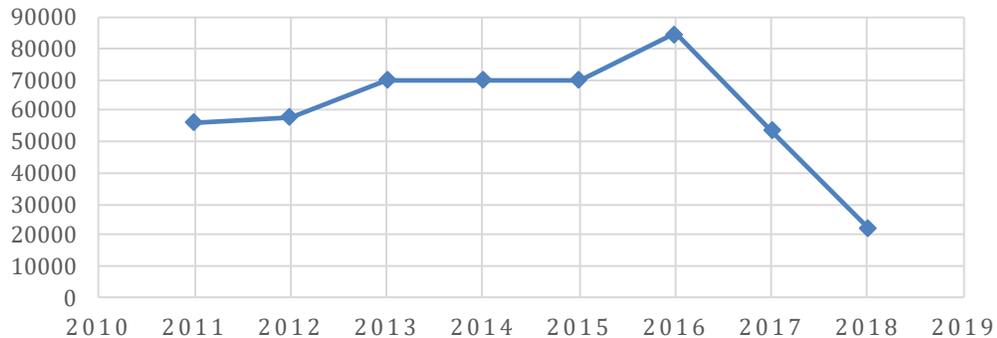
Desde sus inicios EEUU ha tenido migraciones y anexiones de territorios a su país estos eventos han ido conformado paulatinamente la demografía estadounidense actual.

Los datos de ancestry del censo estadounidense ponen de manifiesto, en cualquier caso, el importante legado que la inmigración ha entregado a EEUU. Sólo un 6.7% del país se define como *American* [...] lo que implica que más del 90% del país reconoce ser hijo de la inmigración (Magnet, 2016, p. 1).

Lo anterior da como resultado un país multiétnico, pluricultural, con diversidad de razas y un abanico de idiomas. De acuerdo con el anuario 2018 de estadísticas de inmigración del Departamento de Seguridad Nacional, desde la elección del presidente Trump en 2016 la cantidad de refugiados admitidos en EEUU pasó de 84 000 personas, al punto más bajo en los últimos 40 años con 22 000 personas.

Los refugiados formaban parte de un rubro importante para el crecimiento poblacional. Este decrecimiento responde a las políticas nacionalistas que han caracterizado el mandato del presidente Trump, el cual implementó prohibiciones para el ingreso de ciudadanos de ciertos países a EEUU, entre otras medidas. En el Gráfico 3.1 se observa la evolución en la cantidad de llegadas de refugiados del 2010 a 2019 a territorio estadounidense.

Gráfico 3.1
Cantidad de llegada de refugiados del 2010 al 2019



Fuente: elaboración propia con datos del anuario 2018 de estadísticas de inmigración del Departamento de Seguridad Nacional de EEUU.

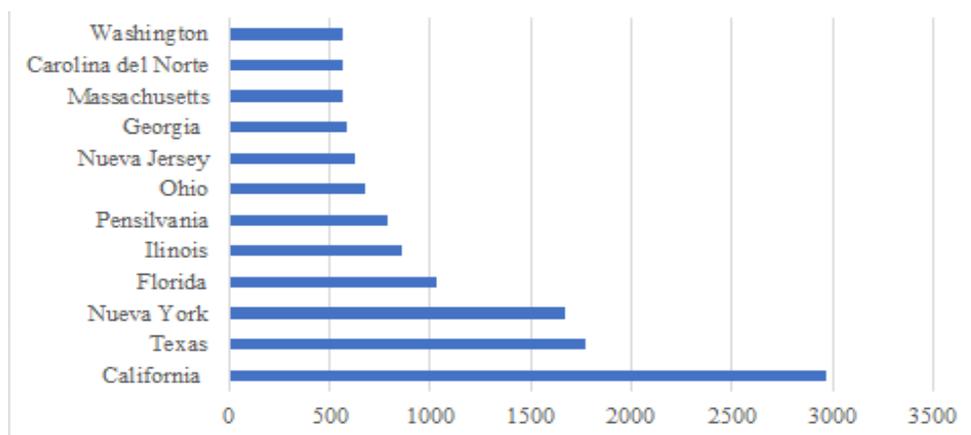
Como se muestra en el Gráfico 3.1, la llegada de nuevos refugiados al territorio estadounidense ha presentado una tendencia a la baja a partir del 2016. Lo anterior como resultado de las restricciones implementadas por el presidente de EEUU. Sin embargo, la cantidad de personas que obtuvieron su permiso de residente permanente en 2018 fue el más alto de los últimos 9 años, según el anuario 2018 de estadísticas de inmigración del Departamento de Seguridad Nacional.

2. ESTADÍSTICAS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

a. PRODUCTO INTERNO BRUTO

En el Gráfico 3.2 se muestra el Producto Interno Bruto (PIB) por esto de los EEUU, en 2018. El PIB de California añadió 2.968,12 mil millones de USD al PIB total de los EEUU. El PIB total de los EEUU alcanzó los 33,73 billones de USD.

Gráfico 3.2
Producto Interior Bruto (PIB) en EEUU en 2018



Fuente: elaboración propia con datos de Statista, 2019.

De acuerdo con Díez (2018):

La jefa del Departamento de Finanzas de California Irena Asmundson, explica para BBC (2018) que todos los sectores económicos (excepto el agrícola) contribuyeron a la subida del PIB de California el año pasado, que aumentó en USD 127.000 millones en comparación con el año anterior.

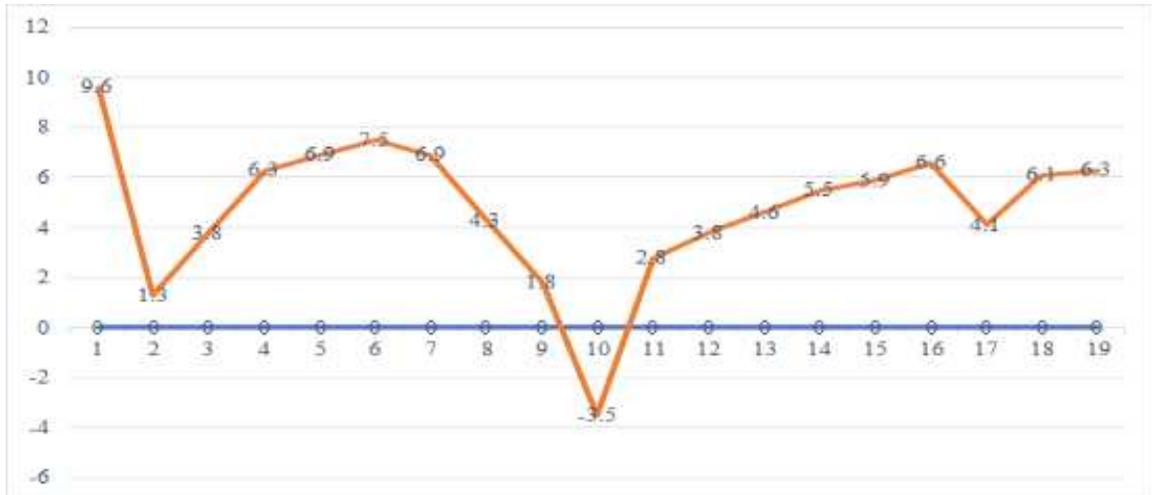
Los servicios financieros y el sector inmobiliario lideraron el avance aportando USD 26.000 millones al crecimiento del PIB. Les siguió el sector tecnológico con un aporte de USD 20.000 millones y el de las manufacturas, USD 10.000 millones. Siendo los anteriores las industrias más importantes del estado de California (s. p.).

Lo anterior muestra a California como una mercado atractivo que se posiciona como una economía en constante crecimiento, y que sobrepasa por mucho a otros estados como Texas y Nueva York. Es posible deducir que esto se debe al tipo de industrias por las que han apostado los californianos.

b. TASA DE CRECIMIENTO (PIB REAL)

En el Gráfico 3.3 se muestra el cambio anual del PIB real en California de 2000 a 2018, en comparación con el periodo anterior. En 2018, el PIB real de California creció aproximadamente un 6,3 % en comparación con 2017.

Gráfico 3.3
Porcentaje anual del PIB en California del 2000 al 2018



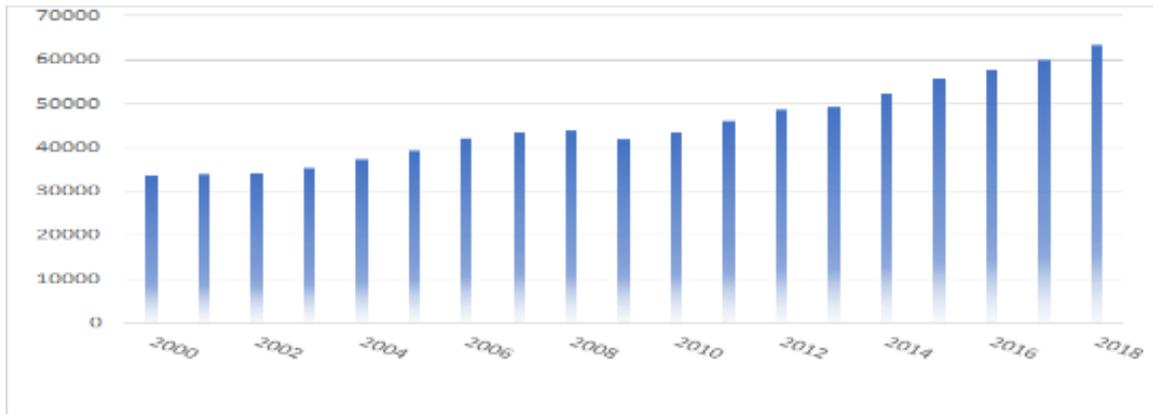
Fuente: elaboración propia con datos de Statista, 2019.

El uso del PIB real en la generación de estadística es una variación del PIB mucho más consistente. Esto se debe a que a diferencia del PIB que únicamente toma en cuenta los cambios en las cantidades producidas, su variación real también toma en cuenta los cambios en los precios del mercado, ya sea el aumento o decrecimiento de los mismos.

c. INGRESO PER CÁPITA

En el Gráfico 3.4 se muestra el ingreso per cápita en California del 2000 al 2018. En 2018, el ingreso personal per cápita en California fue de 63,557 dólares estadounidenses. El ingreso personal es el ingreso que reciben las personas de todas las fuentes.

Gráfico 3.4
Ingreso per cápita en California del 2000 al 2018



Fuente: elaboración propia con datos de Statista, 2019.

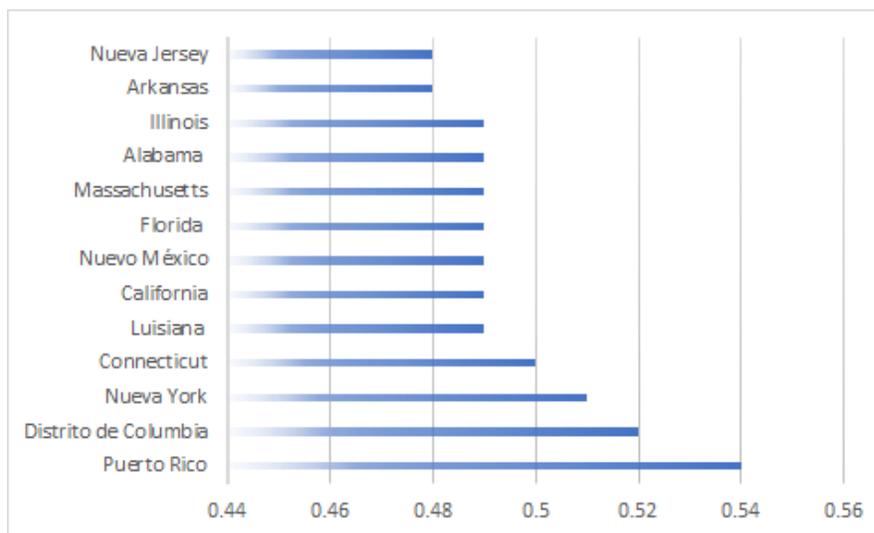
El ingreso per cápita es un indicador determinante una vez se analiza el mercado y se elige el tipo de consumidor al que va dirigido cualquier producto y en este caso en particular la mora orgánica. El nivel de ingresos incide alguna en las preferencias y posibilidad de adquisición de los californianos.

d. DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA

En el Gráfico 3.5 se muestra a los estados en los EEUU por su brecha entre ricos y pobres a partir de 2018, calculada con el coeficiente de Gini. Nueva York fue el estado con la mayor brecha entre ricos y pobres con una puntuación del coeficiente de Gini de 0,51. Aunque no son estados, Puerto Rico y el Distrito de Columbia tuvieron los coeficientes de Gini más altos en los EEUU ese año. En el Gráfico 3.5 es posible observar que California posee una puntuación de 0.49. El índice es una escala de 0 a 1: una puntuación de 0 indica una igualdad perfecta, mientras que una puntuación de 1 implica una desigualdad perfecta en la que un único hogar tiene todos los ingresos.

Gráfico 3.5

Brecha entre ricos y pobres por estados en el 2018 (EEUU)



Fuente: elaboración propia con datos de Statista, 2019.

El análisis utilizó la metodología de medición desarrollada por el Centro Stanford de Pobreza y Desigualdad y el Instituto de Política Pública de California (PPIC) que incluye factores como el costo de la vivienda y subsidios sociales recibidos y es más exacto que la Medida Suplementaria de Pobreza (SPM) establecida por el censo (EFEUSA, 2018, s. p.).

El informe del United States Census Bureau (2018) destaca que, en 33 condados de California, un 15 % o más de la población vive con ingresos por debajo del límite de pobreza y en condados como Tulare, Fresno y Merced más de una cuarta parte de la población es pobre.

e. TRANSPORTES EXISTENTES

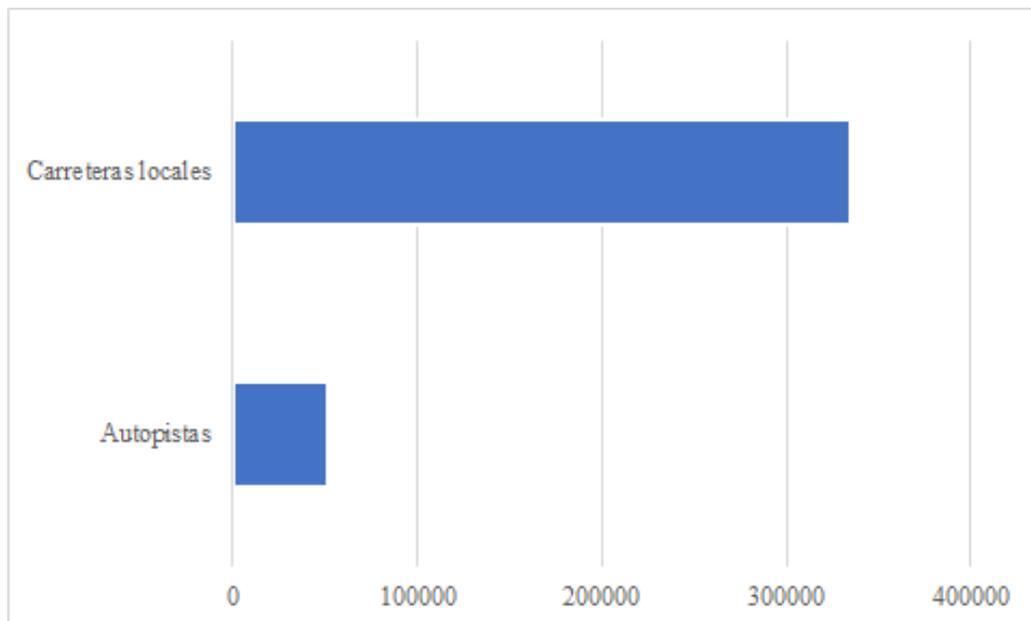
En el estado de California, específicamente para el gobierno, existen diferentes clasificaciones para el transporte. Esto permite un mayor orden y distribución con respecto a las necesidades de los habitantes de este estado.

i. Gobierno de transporte

En el Estado de California el gobierno del transporte involucra una variedad de agencias

federales, estatales, regionales y locales. En el Gráfico 3.6 se puede ver la distribución de autopistas estatales y calles locales. El gobierno federal proporciona fondos y supervisa ciertos requisitos de seguridad. La Legislative Analyst's Office (2018), afirma que, en el 2016, el sistema de carreteras estatales de California estaba formado por 51 000 millas de carriles. El sistema de autopistas estatales consta de autopistas federales y estatales. La red de calles y carreteras locales de California era mucho más grande y consistía en unas 335 000 millas de carriles. Esto incluye 181 000 millas de carriles de calles de la ciudad y 155 000 millas de carriles de carreteras del condado.

Gráfico 3.6
Distribución de autopistas estatales y calles locales



Fuente: elaboración propia con datos de LAO 2018.

Los gobiernos estatales, regionales y locales ayudan a financiar, planificar, construir, operar y mantener diferentes infraestructuras de transporte, como carreteras, calles y carreteras, sistemas de tránsito y ferrocarril interurbano. A continuación se describen los roles de cada nivel de gobierno. De acuerdo con Legislative Analyst's Office (2018) se podrían definir de la siguiente manera:

Federal. El Congreso de los EEUU se apropia de fondos federales para el transporte y establece objetivos de política nacional de transporte. La principal agencia federal encargada de llevar a cabo las directivas del Congreso es el Departamento de Transporte de EEUU

Estado. La Legislatura de California establece las políticas generales de transporte del estado, incluido el establecimiento de fuentes de ingresos estatales y prioridades de gastos. La Legislatura normalmente se apropia de una suma global en la ley de presupuesto anual para diferentes tipos de proyectos de transporte, mientras delega la autoridad para seleccionar proyectos específicos a varias entidades estatales y gobiernos locales. El principal departamento de transporte del estado es el Departamento de Transporte de California (Caltrans).

Regional. El estado tiene 18 Organizaciones de Planificación Metropolitana (MPO) que son organismos de planificación requeridos por el gobierno federal para cada área urbanizada del estado con una población de más de 50,000 habitantes. Estas preparan planes de transporte regional de 20 años que proyectan las necesidades y prioridades de transporte a largo plazo del área, así como programas de mejora de transporte de cuatro años que identifican proyectos de transporte específicos para fondos federales.

Local. Los 58 condados de California y 482 ciudades poseen, mantienen y proporcionan fondos para las calles y carreteras locales en sus jurisdicciones. También suelen ser dueños de los aeropuertos comerciales y puertos marítimos ubicados en sus comunidades (aunque estos tienden a ser supervisados por comisiones independientes y estructurados como operaciones generadoras de ingresos). Además, las ciudades y los condados establecen políticas de uso de la tierra, nominan proyectos de transporte para su financiación por parte de su órgano de gobierno regional y hacen cumplir las leyes de tránsito en sus comunidades (s. p.).

Una vez la empresa decida exportar el producto hasta California debe elegir la combinación de transporte más conveniente tanto para el comprador, como para la misma empresa en términos de calidad y precio. Ya sea que se envíe al puerto más cercano y después sea trasladada hasta las instalaciones, o bien a otro puerto de la costa oeste y trasladar el producto de manera terrestre. Para cualquiera de las formas, los tiempos deben ser estimados de maneras que se cumpla con el acuerdo establecido.

ii. Puertos marítimos

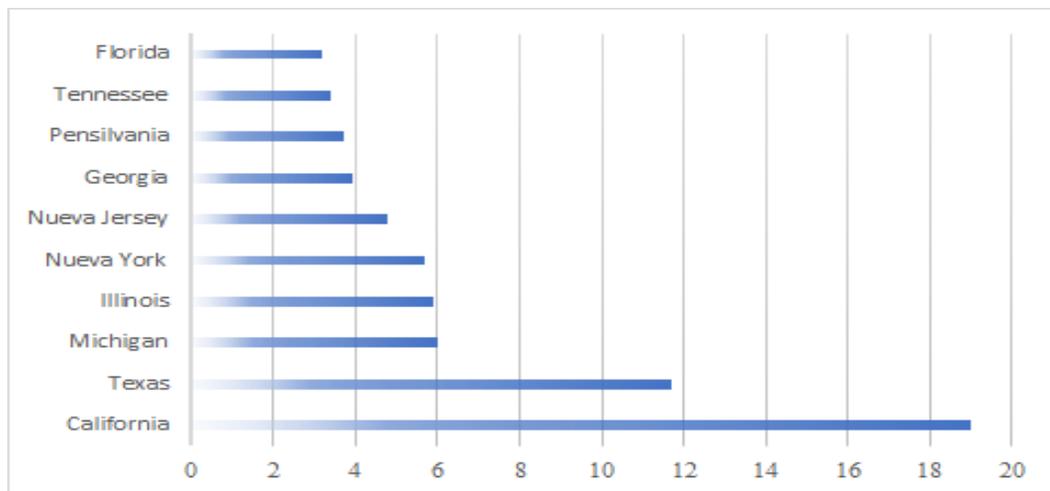
California alberga 11 puertos principales que abarcan las 1,000 millas de costa entre la costa norte y el condado de San Diego. Los primeros puertos surgieron con la fiebre del oro de California de 1848-49. San Francisco y Sacramento desarrollaron sus ofertas portuarias para satisfacer la demanda de suministros que respaldan la afluencia masiva de inmigrantes durante ese famoso momento.

Algunos puertos que fueron populares durante la época han desaparecido desde entonces, pero otros han crecido. El puerto de Los Ángeles es uno de esos ejemplos. Superó a San Francisco para convertirse en el más activo de los EEUU En combinación con el puerto de *Long Beach*, que se encuentra adyacente, los dos constituyen el sexto puerto más

ocupado del mundo. En el A.11 se observa la distribución de los puertos marítimos en California.

California se considera un centro de movimiento de carga de gran importancia, el cual se mide por el valor, más bienes internacionales ingresan a California que cualquier otro estado, a través de sus 12 puertos marítimos, 12 aeropuertos principales de manejo de carga y 3 puertos de entrada terrestres con México. Además, el sector agrícola del estado es una fuente crítica de bienes para la exportación.

Gráfico 3.7
Porcentaje de importaciones por Estado (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de LAO, 2017.

Como se observa en el Gráfico 3.7, California es el punto de mayor entrada a nivel estadounidense. Para el año 2017, casi un 19 % de las importaciones llegaron a California, lo cual lo ubica como un estado de tránsito masivo y de consideración para el comercio del país. De acuerdo con Legislative Analyst's Office (2018), las cuatro principales importaciones al estado por valor en dólares fueron vehículos de pasajeros, computadoras personales, teléfonos celulares y petróleo.

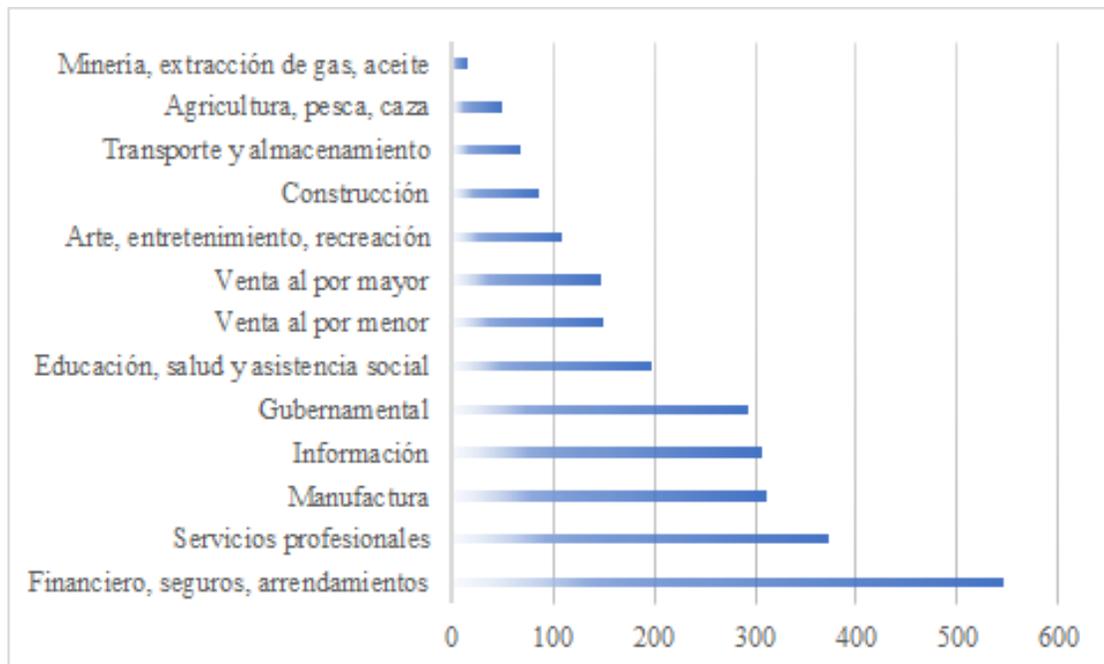
f. INDUSTRIAS PRINCIPALES

La economía de California está ubicada en una de las mejores posiciones en comparación con otros estados estadounidenses, de acuerdo con los diferentes indicadores desarrollados. Parte de esa responsabilidad corresponde a las principales industrias que se desarrollan en

este estado y en el porcentaje de influencia en el PIB. En el Gráfico 3.8 se detalla el valor real agregado del PIB de California en 2018, por industria, en miles de millones de dólares estadounidenses encadenados en 2012.

Gráfico 3.8

Valor real agregado del PIB de California en 2018, por industria (en miles de millones de dólares estadounidenses encadenados en 2012)



Fuente: elaboración propia con datos de Statista, 2019.

California es la quinta potencia económica del mundo. Más de un tercio de su PIB se produce en el área metropolitana Los Ángeles, *Long Beach*, Santa Ana. El tipo de empresas de productos y servicios en California es similar al de otros estados americanos, pero el sector audiovisual, información y ocio entretenimiento es superior. Por otro lado, existes sectores con un gran potencial y una particular diferenciación con respecto a otros estados.

De Acuerdo con ICEX (2019):

En 2015 se estimó que en California había en torno a unos 46.000 negocios dedicados a las TICs (1 por cada 28 empresas), y se generaron 172 mil millones de dólares en ganancias (aproximadamente un 6% de los beneficios totales del sector privado californiano).

Se calcula que hay más de 1 millón de personas trabajando en este sector. En el periodo 2006-2016 se espera que el empleo en la industria de las TICs aumente en un 20% y que siga creciendo en el futuro (s. p.).

Lo anterior debe ser considerado como un indicador de diversificación industrial de su población, sobre todo en industrias emergente a nivel global. Al mismo tiempo es el reflejo de una población educada y con un alto poder adquisitivo, tal y como se menciona anteriormente.

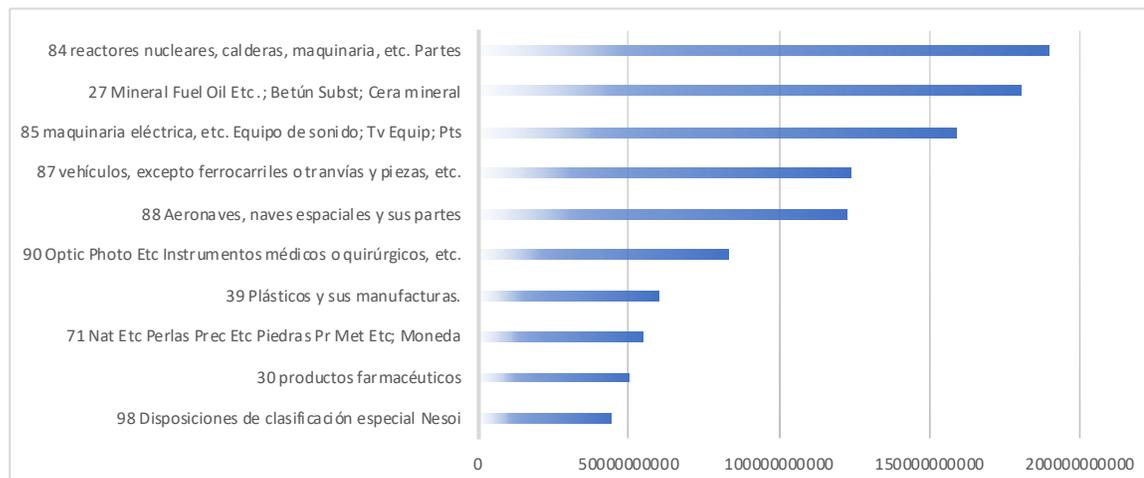
3. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL

a. PRINCIPALES EXPORTACIONES Y TENDENCIAS

De acuerdo con los datos más recientes disponibles del USCB, de enero a noviembre del 2019 los 10 capítulos arancelarios donde recaen las principales exportaciones estadounidenses se muestran en el Gráfico 3.9, como se puede observar, el capítulo 84, en el que se clasifican los reactores nucleares, calderas, maquinarias y aparatos mecánicos; partes de los mismos es el rublo con un mayor valor para este periodo, con un aproximado de 189 mil millones de dólares.

Gráfico 3.9

Principales exportaciones de EE. UU por capítulo arancelario enero a noviembre 2019. Valor en millones de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

Con respecto a las exportaciones del estado de California para ese mismo periodo, como se puede observar en el Gráfico 3.10, el mayor rublo donde recaen las principales exportaciones es el capítulo 85 donde se clasifica maquinaria eléctrica, equipos y sus partes;

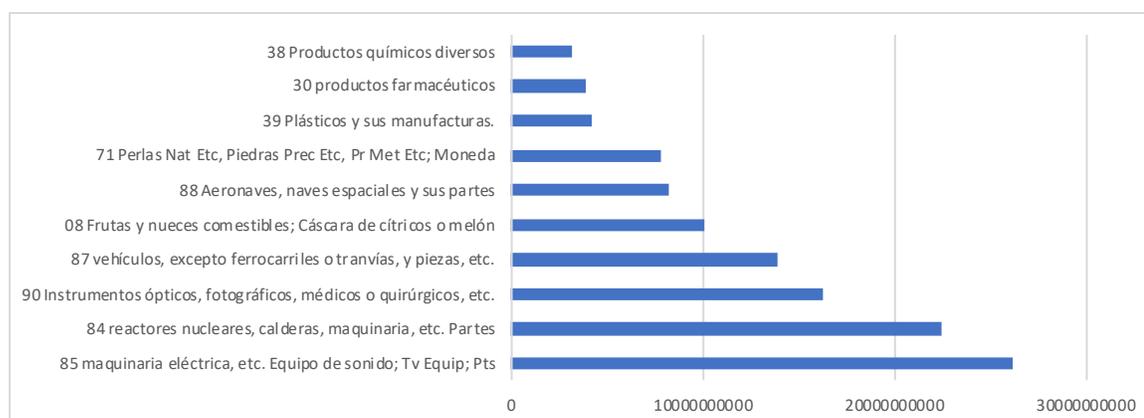
grabadores y reproductores de sonido, grabadores y reproductores de imagen y sonido de televisión y accesorios de estos artículos. Este capítulo representa un valor de 26 mil millones de dólares estadounidenses. Mientras que este capítulo en el ámbito nacional ocupa el puesto tres lo que representa 158 000 000 000 de dólares y su principal destino de exportación es México y Canadá.

Por otra parte, en el Gráfico 3.13, se muestra la evolución de las importaciones y exportaciones de EEUU para los años 2018 y 2019 con sus 3 principales destinos de exportación. Con respecto a las tendencias en el comportamiento de las exportaciones de EEUU con sus 3 principales socios comerciales cabe destacar que:

China, Canadá, México, Japón, Alemania, Corea del Sur y Reino Unido son por este orden, los principales socios comerciales de EEUU. Son o eran, hasta la llegada de Donald Trump al despacho oval. Entre todos acaparan el 61,2% del volumen mercantil de la nación (Mateo, 2017, p. 1).

Gráfico 3.10

Principales exportaciones de California por capítulo arancelario enero a noviembre 2019, valor en millones de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

Para el 2019, los 7 principales destinos de exportación de EEUU fueron los mismos mencionados, pero en diferente orden. Como se puede observar en el Gráfico 3.14, en primer lugar se encuentra Canadá, en segundo México, China en tercer lugar, seguidos por Reino Unido, Japón, Alemania y Corea del Sur. Estas posiciones varían de un periodo a otro, lo que representa el dinamismo comercial estadounidense, así como el comportamiento en sus políticas comerciales.

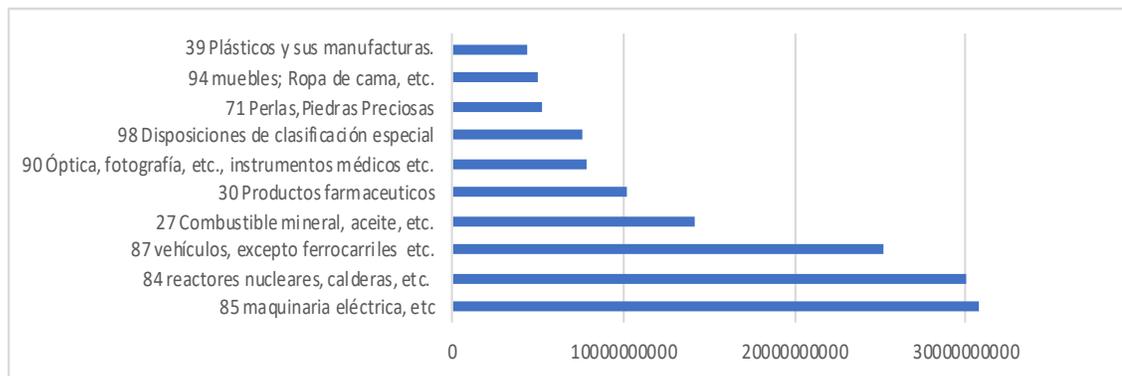
b. IMPORTACIONES PRINCIPALES Y TENDENCIAS

Con respecto a las importaciones estadounidenses, en el Gráfico 3.11 se detallan los 10 primeros capítulos arancelarios donde se clasifican las principales importaciones estadounidenses para el periodo de enero a noviembre 2019. El capítulo 85 donde se clasifica maquinaria eléctrica, equipos y sus partes, etc. ocupa el primer lugar en las importaciones estadounidenses con un total de 30 mil millones de dólares, de los cuales 21 mil millones provienen de la región asiática. En el estado de California, en el Gráfico 3.12, se puede observar el desglose de las principales importaciones.

No resulta extraño que los primeros cuatro lugares de las importaciones en el ámbito nacional y estatal correspondan a los mismos capítulos arancelarios y en el mismo orden de importancia. Al comparar el Gráfico 3.11 y el Gráfico 3.12, se puede observar que los capítulos 85, 84, 87 y 27 son los que representan un mayor valor de las importaciones totales.

Gráfico 3.11

Principales importaciones de EEUU por capítulo arancelario enero a noviembre 2019, valor en millones de dólares

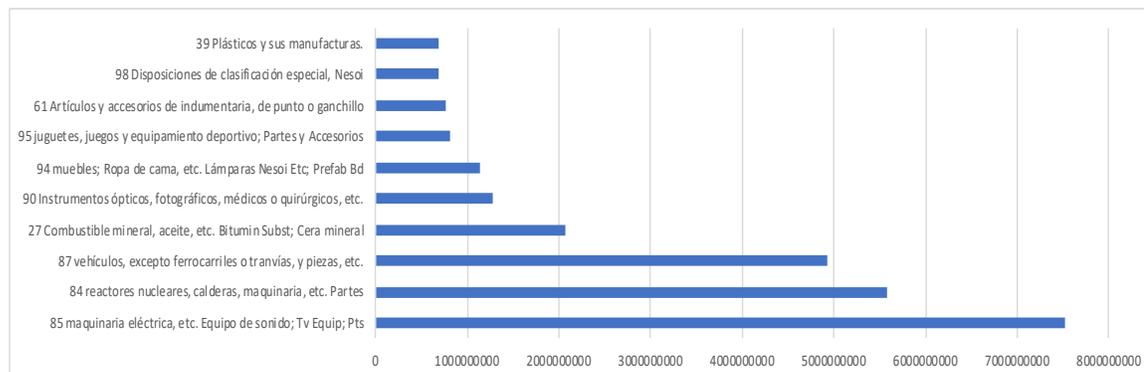


Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

En estos capítulos arancelarios se encuentran clasificados la maquinaria eléctrica, reactores nucleares, vehículos, combustible fósil, así como una gran gama de productos derivados de los mismos y similares, así como los componentes y sus partes. De estos datos se puede concluir que las industrias que desempeñan un rol más dinámico en las importaciones, tanto en el ámbito estatal como regional, son la energética, automotriz y tecnológica.

Gráfico 3.12

*Principales importaciones de California por capítulo arancelario a noviembre 2019.
Valor en millones de dólares*



Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

Del monto total importado del capítulo 85 en el ámbito nacional, 7514 millones de dólares pertenecen a importaciones destinadas a California. La industria tecnológica utiliza como insumo los productos clasificados en este capítulo, ya que las subpartidas que representan un monto mayor son aquellas donde se clasifican circuitos electrónicos integrados, partes de aparatos electrónicos, dispositivos semiconductores, monitores de video, proyectores, entre otros, elementos característicos de esta industria.

c. SITUACIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL

En el Gráfico 3.13 se detalla el comportamiento de la balanza comercial de EEUU con sus 3 principales socios comerciales, China, Canadá y México. Al comparar los datos del 2019 con el 2018 de las exportaciones se observa una tendencia generalizada a la baja en los principales socios comerciales.

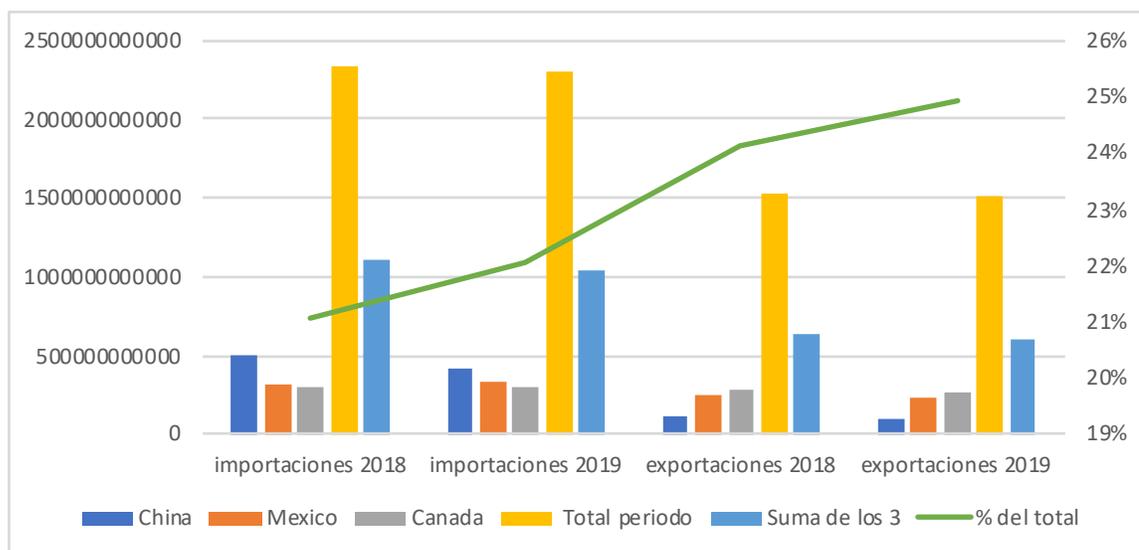
Por otro lado, disminuyeron las importaciones provenientes de Canadá y China, pero las importaciones mexicanas subieron en un 0,35 %, equivalente a 11 mil millones de dólares. Además, se observa que las importaciones totales, así como las exportaciones también disminuyeron, pasaron de 2,33 billones de dólares a 2,29 billones y de 1,53 billones a 1,50 billones respectivamente.

Por otro lado, se observa una tendencia paulatina al alza en el porcentaje que

representan estos tres socios comerciales del total, tanto de las exportaciones como importaciones estadounidenses, ya que México, Canadá y China juntos representaron el 21 % del total de las importaciones estadounidenses para el 2018, mientras que en el 2019 fue de un 22 %. Sumado a lo anterior, en las exportaciones también hubo un aumento de un punto porcentual, pasaron de un 24 % en 2018 a un 25 % en 2019. Este panorama ocurrió mientras se negociaba el nuevo tratado T-MEC antiguo NAFTA, tratado de libre comercio entre EEUU, Canadá y México, por lo que se puede esperar que esos valores se mantengan constantes o aumenten en el corto plazo, como consecuencia de una zona económica norteamericana más integrada.

Gráfico 3.13

Importaciones y exportaciones de China, Canadá y México con EEUU de enero a noviembre 2019 y 2018. Valor total en USD



Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

Además de lo anterior, en el Gráfico 3.14 se muestra la balanza comercial de EEUU con sus 12 principales socios comerciales, de acuerdo con los destinos de sus exportaciones, de mayor a menor.

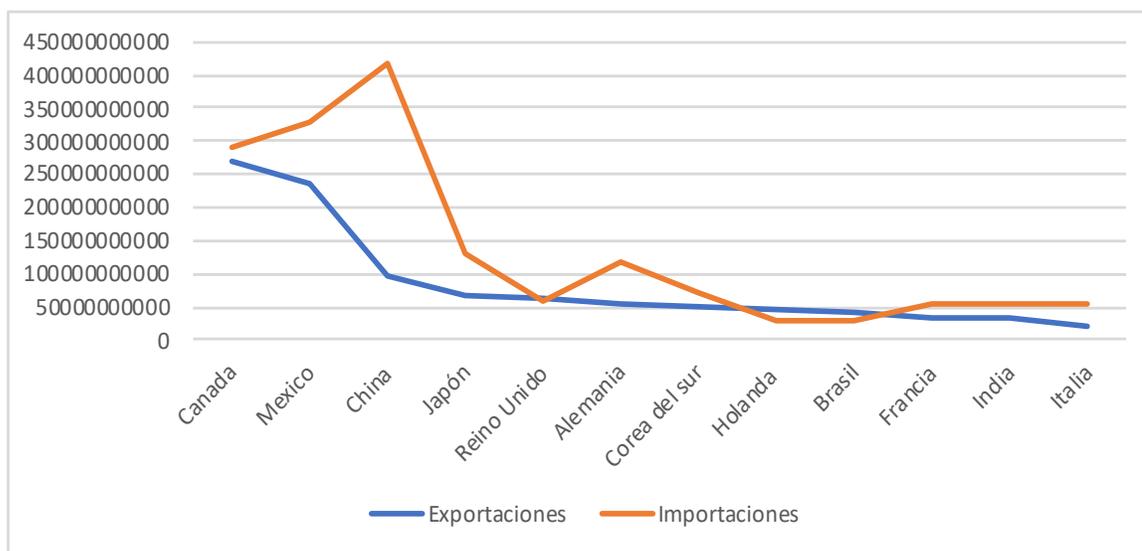
Como se puede observar en la misma, en 2019 Canadá fue el principal destino de exportación, seguido de México y China en orden de relevancia, mientras que con respecto a las importaciones este orden esté revertido, siendo China el principal destino de

importación.

De los 12 socios comerciales que se muestran en el Gráfico 3.13, con los únicos países que EEUU tiene un superávit comercial son Brasil, Holanda y Reino Unido. Con los otros 9 socios comerciales EEUU tiene un déficit comercial, siendo el más marcado con China, ya que importan 320 000 000 000 más de los que se exportan a este destino. El destino con el menor déficit es Francia, de donde se importan 19 000 000 000 más de los que se exportan, seguido de Corea del sur.

Gráfico 3.14

Balanza comercial de EEUU con sus principales socios comerciales. enero a noviembre 2019. Valor en millones de dólares.



Fuente: elaboración propia con datos de USA Trade Online, United States Census Bureau.

d. RESTRICCIONES COMERCIALES (EMBARGOS, CUOTAS, IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN)

Como EEUU es el líder hegemónico mundial desde hace varias décadas, el peso que tiene en el escenario global es sumamente importante. La OMC (2019) afirma en el último examen de política comercial realizado a EEUU que:

Los EEUU son el mayor importador, importando bienes y servicios que exceden el tamaño total de las economías de todos los demás países, excepto tres. En 2017, EEUU recibió el 19% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, excluyendo las exportaciones estadounidenses y las exportaciones dentro de la UE, y 78 países tenían a EEUU como su primer, segundo o tercer socio de exportación más grande (p. 4).

Por esto, cualquier tipo de sanción comercial, política o económica de EEUU en un país, tiene un impacto negativo en su economía e incluso puede afectar su desarrollo económico. Ejemplo de esto y quizá el más conocido sea Cuba que desde hace 60 años cuenta con un embargo comercial total por parte de EEUU.

Los cubanos han sido afectados por una política asfixiante que ha causado una pérdida total de más de 930 mil millones de dólares en sus años de vigencia. El bloqueo limita el intercambio de Cuba con terceros países, obstaculiza la importación de materiales, medicamentos y equipos técnicos para el desarrollo de la nación (Telesur, 2019, p. 1).

Los embargos económicos han sido utilizados por EEUU como una medida de presión para la defensa de sus intereses o como sanciones ante diversos eventos de la geopolítica mundial. De acuerdo con Telesur (2019), bloqueos comerciales han sido empleados en países como Irán, Venezuela, Siria y Libia en los últimos 20 años. Estos embargos han sido muy variados, desde la oposición al gobierno local hasta como medida para desestabilizar países donde hay un dominio de grupos terroristas.

Las restricciones comerciales recientes más conocidas son las aplicadas a China, como parte de la guerra comercial entre ambos países que se originó en 2018 a raíz de acusaciones de EEUU de que el gobierno chino obliga a las empresas estadounidenses a transferirles su tecnología, así como acusaciones de no cumplimiento en temas de propiedad intelectual. En el panorama global se le acusa de proteccionista y unilateralista, sin embargo, la delegación de EEUU ante la Organización Mundial del Comercio, en el último examen de política comercial aseguró que:

Desde nuestro punto de vista, este es un malentendido serio y quizás intencional de nuestras acciones e intenciones [...] los hechos que demuestran la transferencia forzada de tecnología eran bastante claros, y los EEUU tenían una clara opción: tomar medidas para protegerse contra el daño grave y continuo de las políticas y prácticas de China o aceptar que este daño continuará porque la OMC no proporciona las disciplinas o remedios necesarios. Preferiríamos poder usar la OMC, pero el régimen comercial de China cada vez no es compatible con ella (OMC, 2019, p. 7).

Las sanciones comerciales impuestas a China desde 2018 en forma de altos aranceles a las importaciones explica en parte su disminución para el 2019 *versus* el 2018, como se observa en el Gráfico 3.14. Esta disminución es equivalente a 75 mil millones de dólares. En el A.12 se detalla la evolución de la guerra comercial entre China y EEUU. En cuanto

a las cuotas de importación, en el marco del tratado de libre comercio entre EEUU con Centroamérica y República Dominicana DR-CAFTA, se establecieron cuotas de importación para productos costarricenses, en plazos aproximados de entre 15 a 20 años para la carne bovina, azúcar, queso, leche en polvo, mantequilla, otros productos lácteos, helados, leche, crema fresca fluida y natilla.

e. ARANCELES, LICENCIAS, DERECHOS ADUANALES

Con respecto a los aranceles, resulta importante mencionar que en el marco del DR-CAFTA, la mora orgánica congelada proveniente de Costa Rica está libre de arancel aduanero y su clasificación arancelaria de acuerdo con el USHTS 2019 es 0811.20.40.30 su descripción es *moras, moras y grosellas blancas o rojas, congeladas, en agua o con edulcorante añadido*. El arancel aplicable para moras congeladas provenientes de otros países es el arancel NMF, ya que es aplicable para países con los que EEUU tiene relaciones comerciales normales (NTR) y es de un 9 % *ad valorem*. Para efectos del Sistema Arancelario Centroamericano se debe clasificar en 0811.20.00.00.20.

En cuanto a las licencias de importación o requisitos de importación para el ingreso de productos a territorio estadounidense, en el apartado de logística y distribución se detallan los que son aplicables para el producto. Sin embargo, de manera general, es importante mencionar que el producto debe estar aprobado para su ingreso a territorio estadounidense por el servicio de inspección de sanidad animal y vegetal, APHIS por sus siglas en inglés, un servicio del Departamento de Agricultura de EEUU (USDA, por sus siglas en inglés). En el caso de la mora costarricense, su ingreso al territorio estadounidense desde cualquier puerto se encuentra aprobado.

4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN (ANÁLISIS GENERAL)

a. MINORISTAS

Aunque no se hace cargo de trámites aduaneros, esta opción resulta bastante beneficiosa debido a que elimina intermediarios, lo que le permite reducir costos. Los minoristas hacen referencia a supermercados, tiendas de conveniencia, restaurantes, cafeterías, entre otros. La desventaja que tiene esta opción es que, la cantidad de productos por pedido es mucho

menor lo cual aumenta los costos de transporte.

Algunos de los supermercados en categoría de minorista son:

- *Walmart*: es una cadena de supermercados enfocada en un segmento de mercado de clase media que pretende ofrecer al cliente todo lo que busca en un mismo lugar, ya que, además de farmacia, ofrece ropa, línea blanca, juguetes, artículos para el hogar, muebles, entre muchos otros. Solo en Atlanta Georgia se encuentran más de 20 supermercados *Walmart*.
- *Kroger*: es una de las cadenas de supermercados más grande de EEUU. Además de California, abarca muchos estados con formatos de tiendas que incluyen: supermercados, tiendas multidepartamentales y de conveniencia, así como joyería.
- *Publix Super Markets*: fundada en 1930 es uno de los 10 supermercados más grandes de EEUU en cuanto a volumen de ventas. Su segmento de mercado es la clase media-alta. Algunas de sus tiendas están enfocadas en vender principalmente productos orgánicos, naturales y amigables con el ambiente, se conocen con el nombre de *Publix Green Wise Market*, además cuenta con una marca privada llamada *Green Wise*.

b. MAYORISTAS

Entre los distribuidores que se encuentran en la zona se pueden destacar:

- *Southeast Frozen Foods*: es una empresa líder en la distribución de frutos congelados, principalmente en el sureste de EEUU, tiene más de 25 años de estar en el mercado. Cuenta con cinco almacenes para distribuir una línea completa de alimentos congelados, por ejemplo, helados, entradas congeladas, verduras, carne, repostería, pizza, etc. Sus principales clientes son supermercados y distribuidores regionales.
- *Díaz Whole Food*: presente en 29 estados, alcanza más de 3500 clientes, por lo que se considera unos de los principales distribuidores de productos de origen hispano en EEUU. Esta empresa ofrece más de 6 000 tipos de productos provenientes de México, Argentina, Colombia, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Uruguay, Puerto

Rico, Perú, Venezuela, Brasil, Jamaica, España, Tailandia y algunos países del Caribe.

- *Tree of Life*: empresa que cuenta con una gran trayectoria en los EEUU, es un gran distribuidor principalmente de productos naturales, especialidades y *gourmet*, entre otros. Tiene una cartera de clientes muy variada, ya que va desde cadenas de supermercados hasta pequeñas empresas o negocios independiente es. Se encarga de tomar las órdenes de sus clientes, entregarlas en el establecimiento en incluso, colocarlas en los anaqueles. Además de California, tiene centros de distribución en Estados como Florida, Georgia, Texas, Indiana, Nueva York, New Jersey, Oregón y Wisconsin, el cual, cabe mencionar, cubre todo EEUU.
- *Kehe Food Distributors*: fundada en 1952, distribuye más de 40 000 productos en EEUU, entre esos productos naturales y orgánicos, cuenta con más de 15 000 tiendas al detalle en 49 estados del país.

En lo que respecta a supermercados, el distribuidor ofrece dos tipos de servicios:

1. El distribuidor se encarga de llevar el producto al centro de distribución del supermercado para que este se encargue de colocarlo en el anaquel. Puede ser que el distribuidor tome el pedido a cada supermercado para después entregar el producto en los centros de distribución, o bien que se haga un pedido general para todos los supermercados.
2. El distribuidor se encarga de llevar los productos a cada una de las tiendas y dejarlo posicionado en los anaqueles.

c. MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN

En el momento de exportar a California, se puede encontrar diversos modelos de comercialización, entre los más importantes se destacan:

1. Venta con distribución propia: este modelo implica asumir costos y responsabilidades administrativas propias de operar directamente en la región de exportación.

2. Venta con distribuidores generales/especializados: en este grupo se destacan marcas grandes, las cuales suelen ser difíciles de acceder, pues prefieren trabajar con productos de alta demanda y con grandes volúmenes de venta y amplio margen, preferiblemente son diferenciados o innovadores y fáciles de vender. Además, están los distribuidores especializados o generales de menor tamaño, donde se podrían explorar oportunidades de ingreso, ya que estos están más al alcance del exportador.
3. Venta a clubes con o sin membresía: grandes o pequeños clubes o *cash and carry* que son autoservicios que hacen ventas al por mayor.
4. Alianza estratégica con un centro de distribución (Procomer, s. f.).

Con base a los modelos descritos anteriormente se propone utilizar el cuarto modelo de comercialización, ya que se adapta a las necesidades de la empresa en este momento.

i. Agentes involucrados

Antes de llegar al consumidor final, los productos pasan por una serie de intermediarios. En algunos casos, el mismo importador toma el rol de distribuidores o mayoristas por lo que generalmente usan subdistribuidores. A continuación se muestra cada uno de los intermediarios que se pueden encontrar en el Estado de California:

1. Agente representante: encargado de presentar la empresa en el territorio extranjero y puede encargarse de los trámites de importación. En este caso, el representante no toma posesión del producto, solamente sirve como intermediario para presentarlo y que este pase del fabricante al exportador o distribuidor una vez vendido. Estos prestan sus servicios profesionales por una cantidad fija de dinero más una comisión.
2. Importador: este es un actor que brinda al exportador un servicio más completo, ya que su labor abarca desde los trámites aduaneros hasta las actividades de *marketing* para que el producto ingrese al mercado de destino. El margen de ganancia del importador dependerá del tipo de producto que se lleva al mercado extranjero. Algunos de los importadores más importantes que se tienen en la región son: *Atlanta International Foods, M&C Foods y Kehe*.

3. *Broker*: este se define como un actor independiente que facilita la venta de un producto, solo maneja muestrarios. Generalmente, se especializan en *broker territory* que son áreas geográficas específicas, esto les permite tener un conocimiento más amplio de mercado al que se desea ingresar el producto.

4. Distribuidor o mayorista: no se encarga de los trámites de la importación ni de la promoción del producto. Estos suelen vender a supermercados, tiendas, subdistribuidores, restaurantes, hoteles, entre otros.

d. POLÍTICAS DE PAGO

Las políticas de pago en California son generalmente de 30 días y en los supermercados 60 días para pagar. Sin embargo, esto dependerá de las negociaciones que se realicen, según el tamaño del cliente, volumen de compra, tipo de producto y rotación, así como las relaciones comerciales con el cliente (Procomer, s. f.).

5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

a. DISPONIBILIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y ALCANCE

Como EEUU es un país desarrollado, cuenta con disponibilidad de todos los medios de comunicación existentes, tanto tradicionales como no tradicionales. El país es pionero en ambas ramas, debido a que cuenta con los primeros periódicos, canales de televisión fundados en el continente, además, es el país que vio nacer *Facebook* y la evolución de las redes sociales.

Con respecto a su cobertura, en el A.13 se puede observar un gráfico que detalla el número de usuarios de los medios de comunicación en EEUU a septiembre de 2015. En este se observa que la televisión tiene el mayor alcance con aproximadamente 282 000 000 de usuarios, seguido de la radio con 259 000 000 y en tercero Internet con 182 000 000 de usuarios.

En 2020, según datos del *Statista Reserch Department*, el alcance de usuarios solo de *Facebook* en EEUU es de 177,5 millones de personas, en el A.14 se puede observar la evolución del alcance en el periodo 2014 al 2020. Este número irá en aumento, ya que nos

encontramos en la era de las redes sociales. Estas redes se han vuelto facilitadoras del comercio electrónico, además de herramientas de mercadeo muy poderosas y mucho más accesibles que los medios tradicionales por su alcance mayor y costo menor.

EEUU dispone del mayor mercado mundial de publicidad en línea. El gasto en publicidad digital sobrepasó a la televisión por primera vez en 2016 y la brecha se extenderá en los próximos años. Según las predicciones, el gasto digital tendrá un crecimiento de dos cifras cada año, se elevará de 38 mil millones USD en 2017 a 129 mil millones en 2021. Los móviles fueron el principal impulsor del crecimiento de lo digital en 2017, pues representaron más de 70 % del gasto en digital y más de 25 % del gasto total en los medios (Santander Trade Markets, 2019).

Con respecto a los costos publicitarios, en los medios de comunicación estadounidenses, se debe acotar que:

La publicidad televisiva tiene un alto costo, pero llega a los consumidores de forma masiva. Como cada vez más dólares son destinados al formato digital, la parte de la televisión en el gasto bajará a 30,8% hacia 2021 (Santander Trade Markets, 2019, s. p.).

Sin embargo, la publicidad televisiva no es sugerida en esta investigación; más adelante se detalla el plan de marketing recomendado para la empresa. Lo anterior, tomando en cuenta la capacidad de la empresa para realizar una inversión en este aspecto, el público meta al que va dirigido un producto como la mora orgánica y además, obedeciendo a las nuevas tendencias publicitarias.

C. CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO DESTINO

1. EL PRODUCTO

a. VENTAJA RELATIVA

La mora orgánica congelada Finca Santa Clara, como se introducirá al mercado californiano como un producto nuevo proveniente de Costa Rica, resultará atractivo al consumidor local que esté en busca de productos exóticos. El destacar en el empaque que

el producto es procedente de Costa Rica resulta esencial para utilizar la buena imagen internacional de país. De esta forma, el consumidor no solo prueba una mora congelada, sino que saborea Costa Rica y lo que representa. Lo anterior representa la ventaja relativa del producto.

Cabe destacar que la mora orgánica puede clasificarse como un *superfood* debido a sus características nutricionales y a sus propiedades medicinales, lo cual representa también una ventaja relativa del producto. Este término, según Zafrana (2015), se puede asociar con:

Un grupo de alimentos que tienen un valor nutricional muy denso. Esto se traduce en que aportan una considerable concentración de micronutrientes y otros elementos, como vitaminas, minerales, antioxidantes, aminoácidos, ácidos grasos esenciales, fibra, entre otros, y a la vez que aportan pocas calorías (s. p.).

De acuerdo con un estudio realizado por *Whole Foods Market* (2007), se define a las moras como un *superfood* debido a su composición. Estas poseen elementos como antocianinas, carotenoides, ácido elágico, polifenoles, quercetina y vitamina C. Esta fórmula de suplementos se busca para una salud óptima y porque ciertos tipos están asociados con menores riesgos de algunas enfermedades humanas.

b. AGREGACIÓN DE VALOR

Existen varios factores que agregan valor a la mora producida en la Finca Santa Clara, en primera instancia, su estado congelado, lo cual alarga su vida. Además, cuenta con un certificado orgánico que avala que el producto se ha cosechado sin químicos y que es 100 % natural. Asimismo, la mora proviene de cultivos mejorados que brindan una mejor calidad y apariencia al producto.

La empresa además utiliza fuentes renovables para la producción de energía que abastecen de electricidad a toda la planta, específicamente paneles de energía solar. Asimismo, se rige por los principios de desarrollo sostenible y cuenta con la Certificación de Bandera Azul Ecológica desde el año 2018. un elemento diferenciador por parte de Finca Santa Clara.

Por otro lado, tiene el respaldo y experiencia del agricultor costarricense Francisco

Mora quién es su dueño y a lo largo de los últimos 20 años ha sido el legado de la familia Mora Garita. Por lo anterior y por ser un negocio de carácter familiar, se optó por el cultivo artesanal, es decir, se prepara de manera manual, sin intervención de un proceso industrial.

2. EL MERCADO

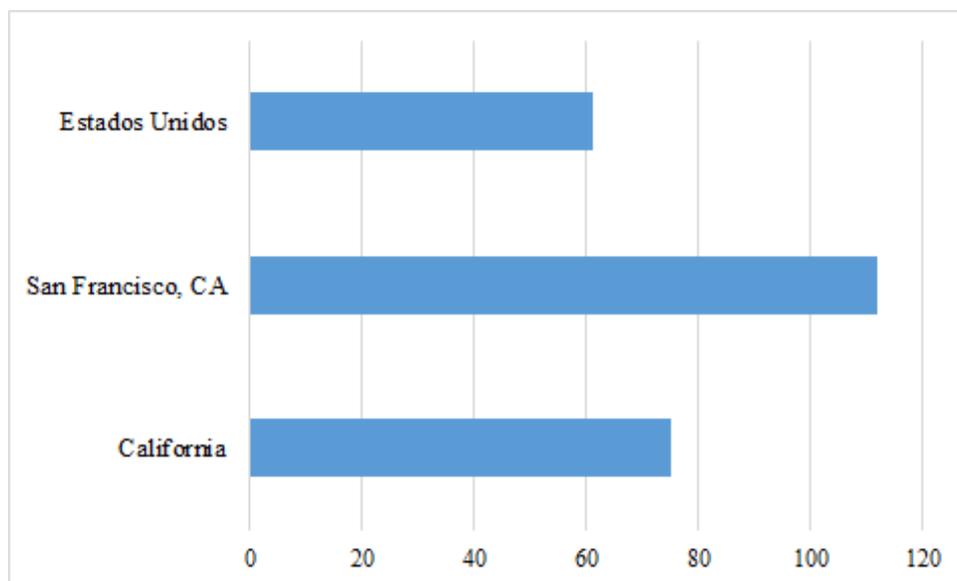
El país escogido para la exportación de la mora proveniente de la Finca Santa Clara es EEUU, específicamente California. Sin embargo, tomando en cuenta el perfil del consumidor para este producto, se determina que el destino final es la bahía de San Francisco, ya que muchas de las comunidades de mayor adquisición del estado se encuentran en áreas costeras.

Lo anterior lo justifica LAO (2019), entidad que afirma que el código postal promedio de esta región tiene un patrimonio neto de más de USD 450,000 por residente y, por lo tanto, se considera la región más rica del estado. En la mayoría de las comunidades costeras de alta riqueza, esta última se mantiene como activos que generan ingresos, como acciones, bonos y alquiler de bienes inmuebles. Un estudio de mercado de 2018 de Fresh Trends (2018) afirma lo siguiente:

La probabilidad de una compra aumentó de acuerdo con los ingresos. De hecho, los compradores en el segmento de ingresos más altos tenían más del doble de probabilidades de comprar moras que aquellos que ganaban menos de USD 25,000 al año, el grupo con menos probabilidades de comprar las bayas en general (p. 1).

Gráfico 3.15

Promedio de ingreso per cápita de San Francisco en comparación con California y EEUU (2018), en miles de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de DataUSA.

Como se observa en el Gráfico 3.15, los hogares en San Francisco tienen un ingreso anual promedio de USD 112,376 que es más que el ingreso anual promedio de USD 61,937 en todo EEUU. Esto es en comparación con un ingreso medio de USD 110,816 en 2017 que representa un crecimiento anual de 1.41 %, de acuerdo con datos de DataUSA (2018). Debido al volumen de mora que será exportado por Finca Santa Clara a EEUU es importante la focalización que se pueda hacer del mercado. Lo anterior se debe a que California representa una región muy extensa en comparación con la cobertura que pueda brindar la empresa.

a. PATRONES DE USO DEL PRODUCTO

La mora es una fruta versátil, esto se debe a la diversidad de usos que posee. En la actualidad, algunos de los más comunes son:

1. Por causa de la alta demanda que existe en California de alimentos saludables, la mora fresca es una buena opción para comer como *snack* saludable, puede ser sola o combinada con otras frutas.

2. El batido de mora es otra manera muy común de consumir esta fruta, ya que aporta antioxidantes y vitaminas como la A, C y E, así como minerales como el zinc y el manganeso que benefician el sistema inmune, reforzando las defensas. por lo tanto, resulta muy beneficioso para la salud.
3. Como ingrediente para postres, pasteles a base de moras, además, se elaboran mermeladas caseras para acompañar el desayuno en conjunto con tostadas.
4. Esta fruta posee también usos medicinales, debido a sus múltiples propiedades. El jugo de mora se utiliza para combatir la presión baja, la anemia e incluso es utilizada para ayudar a la reducción de peso y combatir la obesidad. El consumo regular de la mora ayuda a mejorar la visión, favorece la circulación, previene el colesterol y mejora la digestión, por ese motivo es un producto bastante consumido (Villaverde, 2017).

b. PREFERENCIAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Existen diversas variedades de moras; sin embargo, el consumidor tiene preferencia por la mora de mayor tamaño y más dulce., por esto, la variedad de mora castilla es la más apetecida, ya que es la que más se adapta a las exigencias del mercado por sus características y mayor durabilidad (El Comercio, 2016).

Por otro lado, reiterando la preocupación que tienen los californianos por mantener un estilo de vida saludable, existe una inclinación hacia los productos orgánicos que han sido producidos sin el uso de químicos que no contienen preservantes y son libres de gluten. En este aspecto, hay una preferencia por las moras orgánicas sobre aquellas que no lo son, generando una demanda considerable.

c. TIENDAS TÍPICAS

La mora orgánica se puede conseguir en ferias o mercados de frutas y verduras orgánicas, por ejemplo, en *Sprout Farmers market*, además en supermercados y tiendas de conveniencia como *Whole Foods, Walmart*, etc. Además, existe una modalidad novedosa e interesante en la cual los productos son comprados por Internet, debido a que hay compañías que no precisamente tienen un espacio físico, sino que ofrecen la posibilidad de obtener los productos en línea y recibirlos en la puerta de su casa. Ejemplo de esto, son empresas como *Sunset Valley Organics* y *Sunsweet*.

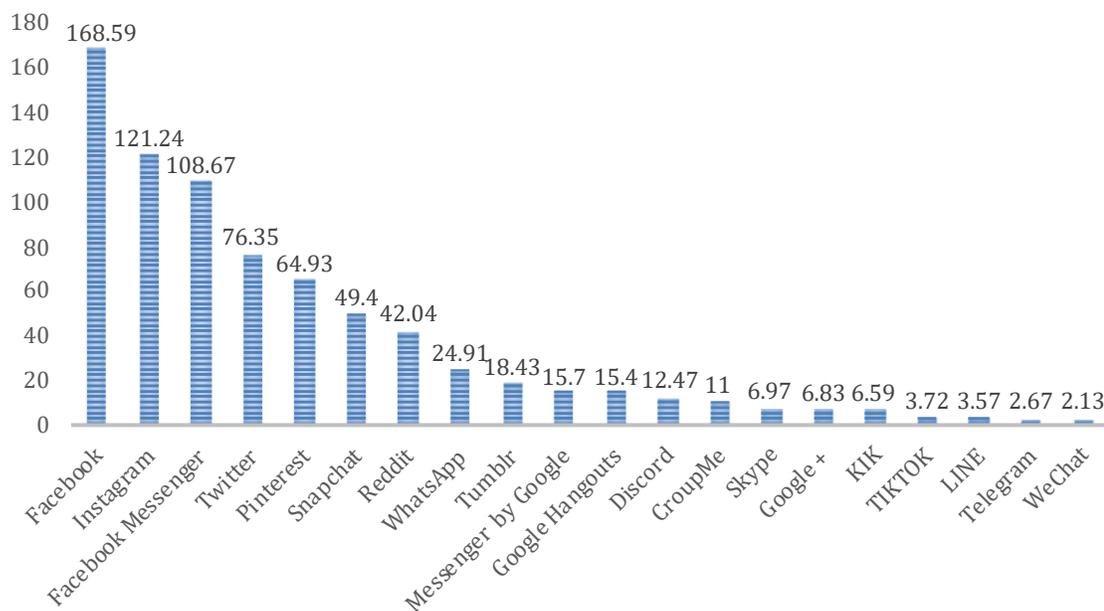
d. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En la actualidad, los medios de publicidad se han diversificado, la televisión y la radio ya han pasado a otro plano. En esta era tecnológica, los medios digitales de comunicación son parte de la vida diaria, además, son comunes en el mercado de alimentos. Para la promoción de la mora en California, su uso no será la excepción.

De acuerdo con Global Academic Excellence (2018), los agricultores afirmaron que las redes sociales pueden ayudar a desarrollar el mercado de frutas y verduras. El 70 % de los agricultores utiliza las redes sociales como WhatsApp, *Facebook* y Twitter. En cuanto a la rentabilidad, se ha observado que los agricultores no tienen que pagar mucho por usar las redes sociales para comercializar sus productos. Muchos proveedores de servicios ofrecen precios bajos, por lo que se beneficia a los agricultores. Existe una competencia feroz entre varias compañías para atraer clientes a su red y los agricultores toman ventaja de esto.

A pesar de que en el mercado aparecen nuevas *apps* constantemente y se presenta un uso variado de diferentes redes sociales que cada vez cobran mayor importancia, *Facebook* e *Instagram* continúan a la cabeza de la lista de las redes sociales más populares en EEUU (Fernández, 2019). En el Gráfico 3.16 se puede ver que la *app* de la red social *Instagram* se situó como la segunda más usada en los EEUU, con más de 121 millones de usuarios mensuales, justo por delante de *Facebook* Messenger, tercera en la lista con 108,67 millones de usuarios al mes, y es *Facebook* la que encabeza la lista con 168, 59 millones de usuarios al mes, entre otras *apps* que son también muy usadas, pero en menor cantidad.

Gráfico 3.16
Apps de redes sociales más populares en EEUU por usuarios mensuales (2019) en millones



Fuente: elaboración propia con datos de Statista.com.

Con el tiempo, estas estadísticas pueden modificarse, así como se modifican las necesidades y los gustos de los consumidores, esto le presenta la necesidad de la empresa de actualizarse constantemente. Existen plataformas que pierden importancia, mientras que unas nuevas se abren paso y ganan cada vez más usuarios.

e. TAMAÑO DEL MERCADO

Con respecto al tamaño del mercado de la mora en EEUU, en el 2017 se estima que existían 206 612 000 libras de mora congelada en almacenamiento, lo que es equivalente a 93 000 000 de kilos, ya sea para procesamiento, o bien venderlas como producto final (NASS, 2018). Por otro lado:

En 2017, la producción de moras de EEUU Se valoró en USD 31.1 millones, en comparación con el año anterior, USD 5.4 millones provienen de ventas frescas del mercado y USD 25.7 millones provienen de ventas procesadas (Agricultural Marketing Resource Center, 2019, s. p.).

Con base en los datos del censo de agricultura 2017 de California, se estima que en el

estado, para este año, existían 690 granjas con total de 2 177 acres destinados a la producción de mora, sin embargo, no se especifica cuántas producen mora orgánica. Además, se detalla que existían a esta fecha 3049 granjas certificadas como *USDA Organic* en todo el estado (National Agricultural Statistics Service, 2017).

f. PRODUCTO O PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

En el Cuadro 3.1 se detalla un listado de los principales productos de la competencia disponibles en los principales supermercados de California, así como en línea. Se puede observar que los precios y presentaciones son muy variados, van desde 284 g por USD 3.49 hasta 4,5 kg por USD 220.00. Solamente, los competidores de las marcas A y E se encuentran certificados como *USDA Organic*. Por otra parte, resulta valioso acotar que el en 2017, el precio promedio de las moras frescas fue de USD 0,69/libra (Agricultural Marketing Resource Center, 2019).

Cuadro 3.1
Listado de los productos de la competencia

Marca	Características	Empaque	Precios del competidor	Métodos de promoción y publicidad	Canales de distribución
A) 365 Everyday Value™. Organic Frozen Blackberries	284g/ 10oz, USDA ORGANIC.		USD 3.49	Ninguno es un producto que empaca y distribuye el mismo supermercado.	<i>Whole Foods Market.</i> En tienda o en línea.
B) Great Value Blackberries	600g		USD 3.97	Ninguno es un producto que empaca y distribuye el mismo supermercado.	<i>Walmart.</i> En tienda o en línea.

Marca	Características	Empaque	Precios del competidor	Métodos de promoción y publicidad	Canales de distribución
C) Private Selection™ Frozen Blackberries	453g/ 16oz		USD 6.69	Ninguno es un producto que empaca y distribuye el mismo supermercado.	Ralphs. En tienda o en línea.
D) Fresh Frozen Wild Mountain Blackberries.	1,3k/ 3lbs		USD 49.99	Página web	En línea mediante su página web.
E) Sunset Valley Organics	4,5 k/ 10 lbs. USDA ORGANIC.		USD 220.00	Página web	En línea mediante su página web.

Fuente: elaboración propia con datos de Wholefoods, *Walmart*, Ralphs, Northwest Wild Foods y Sunset Valley Organics.

D. PLAN PRELIMINAR DE MARKETING

1. OBJETIVOS DE MARKETING

De acuerdo con Kotler y Amstrong (citado en Marketing-Free, s. f.) “un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (s. p.). En el contexto de la presente investigación, este concepto se concentra en consumidores y oferentes de productos o servicios, en donde mediante ese intercambio ambas partes se ven beneficiadas.

Pese a la gran variedad de objetivos de *marketing*, según Monferrer (citado en IPlacex,

s. f.) estos pueden relacionarse con alguna de las siguientes categorías:

Objetivos de relaciones: crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.

Objetivos comerciales: aumentar, mantener ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4 Ps.

Objetivos económicos: incrementar o mantener beneficios, rentabilidad, márgenes (s. p.).

En el caso de la empresa Finca Santa Clara, deben cumplirse diversos objetivos en las categorías anteriores. Esto se debe a que se enfrenta a un mercado nuevo (California, EEUU), sumado una nueva estrategia de penetración de mercado, ya que solo comercializa su producto en el ámbito nacional.

a. MERCADO SELECCIONADO

Como se menciona en secciones anteriores, el mercado seleccionado para el producto en cuestión es San Francisco, California, EEUU. Es por esto, que se debe tener presente los hábitos y tendencias de consumo en el mismo. Conocer estos aspectos permiten realizar una segmentación más apropiada en la campaña digital que se desea ejecutar, siempre y cuando el producto responda a dichos aspectos.

De acuerdo Procomer (s. f.).

En los últimos 20 años los consumidores estadounidenses han mostrado interés en alimentos y bebidas habituales que estén relacionados con algún tipo de beneficio para la salud y sean naturales, indicó la Oficina Comercial (OCEX) de Perú en Miami. La tendencia que más marca esta industria es el deseo del consumidor de obtener alimentos e ingredientes que son funcionales de forma natural, de manera que éste se configura como el principal impulsor de las estrategias de innovación en el mercado de alimentos y bebidas saludables (s. p.).

A medida que EEUU se vuelve más diverso se diversifican las preferencias del consumidor de frutas y vegetales frescos. Según Pew Research Center (2016) para el año 2055 EEUU no tendrá una sola mayoría racial o étnica. Diversos grupos están a la búsqueda de alimentos únicos y nativos, especialmente frutas tropicales. Por esto, las frutas como la mora orgánica incrementarán su atractivo para los consumidores estadounidenses, primero, en San Francisco, California y a continuación, en otros condados una vez que se consolide.

Un consumidor potencial de la mora de Finca Santa Clara es aquel que busca

alimentarse saludablemente.

Hoy en día, los supermercados ofrecen múltiples opciones en esta gama de productos saludables. Estos alimentos son orientados a compradores que buscan comida rápida y fácil de preparar, y que a la vez sea apta para su estilo de vida e interés por la salud, nutrición y autenticidad. Es por ello que el sector de alimentos congelados ha visto una gran oportunidad de ofrecer a sus consumidores variedades de frutas y verduras que proporcionen conveniencia, calidad, variedad y, además, contribuye a la ingesta total de nutrientes [...].

Según una encuesta realizada por American Frozen Food Institute (AFFI), a los jóvenes que viven solos o que comparten una vivienda, se reportó que los usos más comunes que se da a las frutas congeladas son los jugos, los *snacks* y las ensaladas (Gestión Economía, s. f., s. p.).

Esto permite a la empresa Finca Santa Clara vuelva su mirada a este sector. Aunque son tendencias nacionales, se pueden aplicar al condado de San Francisco, California, sobre todo si se toma en cuenta el nivel de ingresos de sus ciudadanos. Fresh Trends (2018) afirma que:

El doce por ciento de los compradores en Fresh Trends 2018 dijo que siempre compraban bayas orgánicas, y el 38% dijo que periódicamente compraban fruta orgánica. Los consumidores con tres o más niños que viven en casa y aquellos que ganan USD 100,000 al año fueron los más propensos a comprar moras orgánicas al menos parte del tiempo (p. 1).

Lo anterior refuerza los datos expuestos en el cuadro 3.1, donde se ve que existe en el mercado de la mora, competidores con altos precios y que efectivamente existe público dispuesto a pagar por ello. Incluso cuando se trata de mora convencional, por lo que se puede deducir que también debe existir un porcentaje de los mismos que estarían dispuestos a pagar un precio elevado por un producto orgánico.

b. EXPECTATIVAS DE VENTAS, PENETRACIÓN Y COBERTURA DEL MERCADO

Con respecto a la oferta nacional disponible de mora en EEUU, según datos del Servicio Nacional de Estadística Agropecuaria en 2017, se produjeron un total aproximado de 40,2 millones de libras de moras. De esta cantidad se destinaron 37,15 millones de libras para la fabricación de productos derivados de la mora como conservas, mermeladas, o bien como insumo en otras industrias y solo un 3,05 millones de libras se destinaron para la venta

como producto fresco o congelado (National Agricultural Statistics Service, 2019).

La disponibilidad per cápita de la mora congelada en EEUU en el 2017 fue de 0,09. La disponibilidad de alimentos per cápita se calcula al dividir el suministro anual total de alimentos durante un periodo específico por la población residente total de EEUU más las Fuerzas Armadas en el extranjero en un año determinado. En el A.15, se puede observar una gráfica que detalla el consumo per cápita de bayas del 2000 al 2015 para el 2015 el consumo per cápita promedio de los estadounidenses fue de 10,25 libras, esto incluye fresas, moras, frambuesas y arándanos. El precio promedio en la venta al por menor de la mora en 2016 fue de USD 5,66 por libra para la mora fresca y USD 3,69 para la mora congelada.

La producción anual de mora de la empresa se estima en 35.000 kg aproximadamente, de los cuales 20.000 kg se encuentran destinados a cubrir el mercado nacional, por lo que la cantidad que se podía destinar a la exportación son 15.000 kg. Esta cantidad es equivalente a 33.039 empaques de 1 libra cada uno, lo que dividido de forma mensual representa 2750 empaques. Se proyecta que la forma de penetración del mercado sea por exportación directa, mediante el socio comercial seleccionado.

2. ADAPTACIÓN O MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Cuando un producto ingresa a nuevo mercado a veces es necesario hacer diversas modificaciones o adaptaciones para que se acepte en el mercado de destino. Por lo anterior, en el caso de la mora orgánica de la empresa Finca Santa Clara, se deben llevar a cabo dos cambios principales, en primera instancia, modificar la presentación del producto y pasar de su presentación fresca a congelada, tanto por aspectos logísticos como para adaptarlo al público meta que se planteó. La empresa ya cuenta con la infraestructura instalada para llevar a cabo este proceso, por lo tanto, esto no representa un gasto adicional.

Además, se debe adaptar el empaque para que cumpla con los requisitos de etiquetado del país destino y porque la presentación congelada necesita que no entre oxígeno en el producto para manejarlo de manera adecuada. Como parte del presente proyecto de graduación, se propone el uso del diseño de empaque que se encuentra en el A.16, este cumple con todos los requerimientos de ley establecidos por el *Food & Drug*

Administration (FDA), así como aspectos varios que las empresas utilizan comúnmente en este mercado. El archivo editable en formato de Ilustrador se encuentra en la plataforma *web* puesta a disposición de la empresa para que en caso de que deseen utilizarlo, o bien modificarlo puedan hacerlo. El aporte de este diseño reduce los costos de su proceso de internacionalización, ya que no será necesario diseñarlo desde cero, lo cual representa un ahorro considerable.

El empaque está basado en la idea de vender un producto tropical, esto justifica las ilustraciones empleadas. Además, se agregó un código QR en la parte trasera el cual permite ingresar a la página *web* de la empresa, con el fin de que el consumidor conozca más sobre esta, de dónde viene el producto, entre otros aspectos. El empaque tiene un círculo transparente en la esquina inferior derecha, con el fin de que se pueda observar el producto congelado.

3. PREPARACIÓN PROMOCIONAL

a. PUBLICIDAD

i. Objetivos

El principal objetivo de la publicidad se basa en el posicionamiento de la marca, Leonardo Ortégón Cortázar (2017) define este término “como una lucha por la mente del consumidor” además menciona que “es la forma en que una empresa quiere que los clientes perciban, piensen y sientan acerca de su marca frente a las actividades de la competencia” (s. p.). Por lo tanto, se entiende como posicionamiento al lugar que una marca ocupa en la mente de su potencial consumidor, así como la manera en que este la perciba en relación con marcas similares.

Como objetivo se busca la exposición de marca de la empresa al colocar el producto en el mercado extranjero. Lo que se desea es que el mercado meta conozca las ventajas que tiene el adquirir mora orgánica, sobre todo que se dé a conocer la marca y, por ende, el país a través de esta. Asimismo, se busca mostrar un producto aumentado, partiendo no solo de la fruta y sus beneficios, sino también explotar todas las cualidades de un producto exótico, producido de manera natural en una zona tropical. Estos objetivos, para efectos del

marketing que se propone para la empresa Finca Santa Clara y su acceso al mercado de California, se relacionan directamente con la categoría que hace énfasis en los objetivos de relaciones (crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.), además de los objetivos económicos.

ii. Mezcla de medios

Con el auge del uso del Internet, resulta más fácil llegar a las personas por medio de un clic. Esto ha eliminado las barreras geográficas y del tiempo, debido a que es posible transmitir mensajes prácticamente a cualquier parte del mundo, de manera sincrónica o asincrónica. Además, las marcas tienen la posibilidad de llegar a cada hogar y a cada persona, de manera directa, a través de una pantalla. Por ese motivo y tomando en cuenta los recursos y la realidad de la empresa, se ha decidido utilizar *marketing* digital para promocionar el producto, Según Bricio Samaniego *et al.* (2018), el *marketing* digital se define como:

Un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de *marketing* de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquiera actividad de *marketing*, es decir conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial (s. p.).

El *marketing* digital en este caso se llevará a cabo en redes sociales, específicamente las plataformas de *Facebook* e *Instagram* que son de las más usadas, además se sugiere utilizar *Google Ads*. Para Bricio Samaniego *et al.* (2018), “las redes sociales, son un conjunto de herramientas y mecanismos que proveen una alternativa de hacer *marketing* de una manera más eficiente, controlado y con una mayor segmentación” (s. p.).

Con respecto a *Facebook*, esta plataforma permite al usuario conectarse con sus conocidos para compartir, opinar y escuchar opiniones. Además, facilita el intercambio de experiencias y es una herramienta transformadora y potenciadora del *marketing* digital, su fortaleza se basa en la confianza de todos sus participantes o usuarios. Por otra parte, *Instagram* es otra red social que ha tenido gran auge en lo que es *marketing* digital para los autores “es una de las redes que más ventas logró para las pymes en el año 2017, la cual gestiona y aprovecha la fotografía y la imagen visual para hacer negocios” (Bricio Samaniego *et al.*, 2018).

Lo que respecta a *Google Ads*, este utiliza palabras clave, es decir, palabras o frases que describen los productos o servicios que ofrece. De esta manera, “cuando un usuario busca términos similares a sus palabras clave, los anuncios pueden aparecer junto a los resultados de la búsqueda o por encima de ellos en los sitios que forman parte de la red de búsqueda” (Google Services, s. f.). Por lo tanto, resulta una manera fácil y eficaz de promocionar una empresa, marca o producto a través de Internet.

Al tomar en cuenta el alcance que puedan tener y lo fácil de utilizar que resultan, en comparación con otras estrategias de *marketing*, se considera que estas plataformas son las óptimas para lograr el principal objetivo. Este último se trata de obtener un buen posicionamiento de la empresa en el mercado al maximizar los recursos de los cuales dispone la compañía para este fin.

iii. Mensaje

Se desea transmitir al consumidor la esencia de Costa Rica como un paraíso tropical resumido en lo simple del fruto de la mora. Se quiere exponer como un fruto exótico proveniente del trópico, desde las alturas del cerro de la Muerte en Costa Rica hasta la mesa de cada persona en San Francisco, California. Además de destacar los beneficios esta fruta, se pretende transmitir al consumidor que está adquiriendo un producto orgánico, cosechado de manera natural y en armonía con el ambiente.

El eslogan definido para la mora de Finca Santa Clara es el siguiente: *The berry tropical taste*, lo cual se traduce como *El sabor muy tropical*, con una variación de la letra *v* por *b* para darle un doble sentido. El objetivo de seleccionar palabras de este tipo es captar la atención del cliente y que se quede en la mente de las personas.

En inglés hay muchas palabras que suenan igual, pero se escriben diferente. Este tipo de figura lingüística se llama homofonía. Los redactores usan la homofonía para crear juegos de palabras en lenguaje publicitario. En este caso, las palabras *very* y *berry*, homófonos en inglés, con un sonido muy similar, hacen alusión a que el sabor de la mora posee un sabor muy tropical, conservando el sabor de una baya (*berry*) .

iv. Costo

Con respecto al costo del uso de los medios mencionados, existe una ventaja debido a que la empresa es la que destina parte de su presupuesto para invertirlo en la promoción en las diferentes plataformas. El monto mínimo de inversión es de 1000 colones, a partir de este la empresa decide cuánto invertirá, con qué frecuencia y en qué región, esto ideal para la empresa, ya que se puede decidir cuánto se puede invertir.

Se puede elegir entre varias alternativas, por ejemplo: Costo por CPM (precio por mil impresiones), Costo por CPC (precio por clic), Costo por CPA (precio por acción). El presupuesto para la promoción se define según la duración y los resultados que espera obtener, además, se determina el monto máximo que la compañía está dispuesta a pagar según el rango seleccionado y su presupuesto diario (Rojas Valerio, s. f.). Con respecto a *Google Ads*, este brinda “total control sobre su inversión. No existe una inversión mínima y puede elegir cuánto invertir por mes, por día y por anuncio. Solo paga cuando un usuario hace clic en su anuncio” (Google Services, s. f., s. p.).

v. Mercado meta

Debido a que el consumidor final de un producto no siempre es el cliente o la persona que lo adquiere, el *marketing* se dirige a un segmento de mercado específico con características particulares. Esto aunque el producto pueda ser consumido por cualquier persona por sus características, ya que ser orgánico lo hace apto para niños, adultos o personas de la tercera edad.

El mercado meta para la promoción y venta de la mora orgánica congelada que se desea exportar a California, EEUU son personas con un poder adquisitivo medio-alto, que tengan la capacidad monetaria de comprar el producto. Además, tienen edades entre los 18 y los 50 años y un estilo de vida saludable que, además de preocuparse por su salud, sean personas que están a favor de la conservación del ambiente y que tengan una preferencia por los productos 100 % naturales, libres de preservantes.

4. DISTRIBUCIÓN: DESDE EL LUGAR DE ORIGEN HASTA EL DE DESTINO

a. SELECCIÓN DEL PUERTO

Se considera que el Puerto de San Francisco es el indicado para la llegada de la mora proveniente de la Finca Santa Clara. El puerto de San Francisco, de 12 km de largo, desarrolla, comercializa, arrienda, gestiona y mantiene propiedades frente al mar. Las operaciones incluyen 550 arrendamientos terrestres, comerciales, minoristas, de oficina, industriales y marítimos.

De acuerdo con el World Port Source (s. f.):

El Puerto de San Francisco maneja todo tipo de carga, incluido el material rodante, la carga de proyectos y la carga a granel. La terminal de carga tiene cinco literas, rieles en el muelle, instalaciones de almacenamiento en frío, áreas pavimentadas de carga y más de cinco hectáreas de almacenamiento cubierto que incluye 625 puntos de venta de refrigerados. El puerto de San Francisco también ofrece una zona de comercio exterior y servicio completo de reparación de barcos (s. p.).

El hecho de que el mercado seleccionado cuente con un puerto inmediato de fácil acceso, representa una ventaja, tanto para la empresa como el consumidor final. Ya que se disminuyen los costos de transporte a nivel interno así como tiempo, para colocar el producto en los anaqueles del supermercado.

b. SELECCIÓN DEL MODO

i. Transportista

La empresa Finca Santa Clara cuenta con sus propios vehículos para llevar a cabo el transporte desde la empresa hasta el puerto de salida Caldera, Puntarenas. Estos vehículos cuentan con las condiciones físicas necesarias para trasladar la mora congelada, por lo tanto, no se necesita contratar un servicio externo para llevar a cabo la tarea.

ii. Transporte marítimo

Es importante definir el transporte, ya que una elección incorrecta puede ocasionar que el producto llegue dañado al lugar de destino, principalmente porque se trata de un producto perecedero. Además, se debe tomar en cuenta que la empresa es una pyme, por esto,

buscaría reducir los costos al máximo con una opción que ofrezca el mejor precio en términos de calidad. Al tomar en cuenta la capacidad productiva de la empresa, se pretende exportar inicialmente un contenedor refrigerado con 3750 kg de mora congelada cada tres meses.

En lo que respecta al transporte aéreo, este tiende a usarse cuando la entrega es un factor decisivo para la competitividad del producto. De acuerdo con Arsecomex (2017):

Es el más rápido en largas distancias; por eso, aunque es el más costoso, suele contratarse para enviar productos muy perecederos y de alto valor. Entre las limitaciones técnicas del transporte aéreo están: el peso máximo permitido, la resistencia del piso de las bodegas, el tamaño de las puertas y la autonomía de vuelo (s. p.).

En primera instancia se descarta la opción de utilizar el transporte aéreo, por su costo elevado, sin embargo si durante la negociación entre las partes, se define que se debe hacer por este medio, también es posible, solo se debe ajustar la estructura de costos para transferirle dicho costo al consumidor final. Para ello se debe tomar en cuenta si esto afectaría la competitividad del producto en el mercado o no.

c. REQUERIMIENTOS DE EMPAQUE

En esta sección se detallan las principales regulaciones para el marcado y etiquetado con los que debe cumplir, de acuerdo con la legislación vigente en el país de destino, así como las instituciones que las administran y las aplican. El detalle de la normativa vigente aplicable al empaquetado y etiquetado de productos en EEUU, como la tipografía y dimensiones, se puede consultar en el documento guía de etiquetado de alimentos, orientación para la industria, elaborado por el FDA y disponible en la herramienta digital puesta a disposición de la empresa. Como referencia, en el A.17 presenta el empaque usado actualmente, así como la etiqueta de la mora fresca para el mercado nacional.

i. La Administración de Alimentos y Medicamentos de los EEUU (FDA)

Esta es la principal institución Estadounidense a nivel federal encargada de velar por la seguridad alimentaria, así como de medicamentos que hayan sido producidos o se comercialicen en el territorio de los EEUU. De acuerdo con los Requisitos de acceso a mercados (RAM) (s. f.):

Este es el ente encargado de regular el envasado y el etiquetado de los alimentos. El propósito de estas regulaciones es mejorar la seguridad de los alimentos distribuidos en EEUU y mantener a los consumidores informados sobre lo que consumen. La FDA clasifica cualquier envase que entra en contacto directo con los alimentos como una *sustancia de contacto con alimentos*.

Es importante que la empresa Finca Santa Clara conozca sobre esta institución ya que, deben seguir las regulaciones que la misma dictamina, como por ejemplo las características con las que debe cumplir el empaque para poder ser comercializado en EEUU.

ii. Otras entidades.

Otro ente a tomar en consideración es la Oficina de Seguridad de los Aditivos Alimentarios y del Centro de Seguridad Alimentaria y Nutrición Aplicada (CFSAN). Lo anterior ya que, según los Requisitos de acceso a mercados (RAM) (s. f.):

Es responsabilidad de esta garantizar la seguridad de estas sustancias en contacto con los alimentos. Esto significa que los materiales de embalaje como plásticos, revestimientos, papeles, colorantes de alimentos y adhesivos deben ser regulados y considerados seguros para su uso (Requisitos de acceso a mercados (s. p.)).

Es por esto que la selección del proveedor de empaques resulta clave, puesto que de ello depende si se logra ingresar al mercado cumpliendo estos aspectos técnicos o no. Por último otra institución que juega un rol importante en el ingreso del producto al mercado estadounidense a nivel de requisitos es La Agencia de Protección Ambiental (EPA), puesto que como indican los Requisitos de acceso a mercados (RAM) (s. f.):

Dicha agencia requiere que la tecnología antimicrobiana esté integrada en plástico y textiles usados en envases de alimentos para prevenir el crecimiento de bacterias, moho, hongos, decoloración y olor (s. p.).

Claramente al tratarse de una fruta, dichos riesgos están presentes, por lo que el plástico de los empaques que se seleccionen deben contar con esta tecnología antimicrobiana.

d. REQUERIMIENTOS DE ETIQUETADO DEL PRODUCTO

Los requerimientos de etiquetado de los productos que se comercialicen en territorio estadounidense se encuentran regulados por el título 21, capítulo 1, subcapítulo B, parte 101 del Código de Regulaciones Federales, CFR por sus siglas en inglés. La parte 101 se

divide en 7 subpartes, donde se delimitan las especificaciones de las provisiones generales, requerimientos de etiquetado para comidas específicas, especificaciones de la etiqueta nutricional, entre otros aspectos. En el caso del producto se podría usar el término *Fresh Frozen*, es decir, congelado fresco, según las especificaciones delimitadas en la parte 101.95 del CFR. Resulta importante destacar que la etiqueta debe contar con instrucciones de uso y el idioma utilizado deber ser inglés, sin embargo, “si se usa un idioma extranjero en cualquier lugar de la etiqueta, todas las declaraciones de etiqueta requeridas deben aparecer tanto en inglés como en el idioma extranjero” (FDA, 2013, s. p.).

Además, según FSIS (2019), la colocación de una fecha de expiración no es necesaria por regulaciones federales a excepción de la fórmula para bebés. Sin embargo, se incentiva el uso del término *Best if used by/before* para hacer referencia a cuándo un producto tendrá el mejor sabor o calidad, esto no es una fecha de expiración. El código de barras (UPC) no es necesario según regulaciones federales, pero se usa por sus propiedades y beneficios de la venta al por menor.

Pero los fabricantes los imprimen en la mayoría de las etiquetas de los productos porque los escáneres de los supermercados pueden *leerlos* rápidamente para registrar el precio al finalizar la compra. Los códigos UPC también son utilizados por tiendas y fabricantes con fines de inventario e información de *marketing* (FSIS, 2019, s. p.).

De acuerdo con el AMS (2020), la ley de etiquetado del país de origen (COOL):

Requiere que los minoristas, como los supermercados de línea completa, los supermercados y los almacenes del club, notifiquen a sus clientes con información sobre la fuente de ciertos alimentos. Los productos alimenticios cubiertos por la ley incluyen cortes musculares y carnes molidas [...], frutas y verduras frescas y congeladas (s. p.).

A continuación se resumen los requisitos principales de las etiquetas de acuerdo con Procomer (s. f.). Como referencia, en el A.18 se observa la parte trasera del empaque de uno de los competidores.

La denominación del producto o nombre común debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y ser prominente en contraste con nombre y marca del mismo.

La declaración del contenido neto del envase debe usar el sistema métrico decimal y el sistema inglés.

La declaración de la lista de ingredientes debe contener todos y cada uno de los ingredientes presentes en el producto de forma descendente.

La declaración de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto

con el nombre y dirección del productor del alimento, donde se incluye la dirección, ciudad, país y código postal.

Panel de información nutricional: el FDA exige que los productos alimenticios presenten una etiqueta nutricional que contenga los siguientes detalles:

- Todos los valores presentes en la etiqueta nutricional que reflejen la información equivalente a la porción establecida.
- Nutrientes básicos aproximados según las reglas específicas.
- Especificar que los valores diarios porcentuales estimados en función a una dieta de 2,000 calorías diarias.

A modo de resumen, en la Cuadro 3.2 se muestran las características que debe llevar el empaque para cumplir con las regulaciones federales en el país destino, así como otros aspectos. Aunque estos no son obligatorios, se usan en diversas industrias para agregarle valor al cliente, por ejemplo, las instrucciones de uso.

Cuadro 3.2

Requerimientos del empaque por ley y aspectos adicionales

Requerimientos por ley	Aspectos adicionales
Todo debe ir en inglés.	Mejor si se utiliza antes de: mm/dd/aaaa.
Nombre de la empresa.	Código de barras UPC en la parte de atrás.
Logo de la empresa.	Código QR en la parte de atrás.
Nombre del producto.	Logo de <i>USDA Organic</i> en la parte de adelante.
Peso neto en libras, gramos y onzas.	Slogan: <i>The berry tropical taste</i> , en la parte de adelante.
País de origen: Debe ir cerca del <i>distribuido por</i> y con un tamaño similar.	Que diga <i>Fresh Frozen</i> en la parte de adelante.
Distribuido por: Nombre de la compañía, dirección, Código Postal.	Que diga <i>Keep Frozen</i> en la parte delantera.
Lista de ingredientes.	Que diga <i>Perfect for smoothies y snacking</i> en la parte delantera.
Tabla nutricional.	

Fuente: elaboración propia a partir de la información recolecta en esta sección.

e. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

El primer paso para exportar es llevar a cabo el registro como exportador ante Procomer, mediante la VUCE, ventanilla única de comercio exterior. En esta sección se detallan los documentos generales requeridos para llevar a cabo el proceso de exportación de mercancías desde el territorio costarricense. Cabe agregar que según producto, así como el destino, se pueden necesitar más documentos. A continuación se mencionan los requisitos, según Cenpromype (2012), para exportar desde Costa Rica:

El Conocimiento de embarque: Es un documento emitido y transmitido por el

transportista o representante del mismo donde se especifican los detalles del embarque. Incluye el número de contenedor, la cantidad y tipo de bultos, el peso bruto, peso neto y la descripción de la carga entre otros.

La factura comercial: Es el documento emitido por el vendedor o proveedor de la carga, donde se detallan los datos de la transacción como cantidad vendida, unidad de medida, costo unitario, marcas, modelos o referencias de producto, descripción del producto, detalles del vendedor y del consignatario, términos de pago, etc.

Certificado de Origen: Documento emitido en el país de exportación donde se indica el origen del producto, se utiliza principalmente para demostrar el origen de una mercancía para que el mismo goce de exoneraciones brindadas por tratados de libre comercio. En el caso de Costa Rica y en marco del DRCAFTA, el ente encargado de realizar dicho trámite es Comex, existen dos tipos de certificación dependiendo del destino, la controlada que es cuando Comex se encarga de verificar y certificar el origen de la mercancía o bien la auto-certificación, que es emitida directamente por el exportador, productor o importador (según corresponda), no requiere el aval de ninguna autoridad competente.

Documento Único Aduanero (DUA): Declaración realizada mediante transmisión electrónica de datos, a través de la cual el interesado indica el régimen aduanero y la modalidad que deberá aplicarse a las mercancías, y mediante la cual suministra la información requerida para la aplicación del régimen solicitado.

Declaración de Exportación de país exportador: Documento emitido por la entidad oficial del país de exportación a la hora de efectuarse la misma, el cual debe ir traducido, en caso de no existir dicho documento el proveedor o despachador de la carga podrá realizar un documento donde declare a quien se ha vendido la carga, el peso bruto y neto de la carga, el valor de la transacción y el número de contenedor en caso de contenedores completos.

Permisos de exportación: En caso de que la autoridad sanitaria del país exportador emita alguna certificación de inspección o algún otro documento sanitario este debe de adjuntarse a los documentos de exportación.

Certificado Fitosanitario del país exportador: Al momento de llegada de las importaciones de plantas, productos vegetales o subproductos de origen vegetal, deberán estar acompañados de su respectivo Certificado Fitosanitario expedido por la autoridad fitosanitaria del país de origen. En Costa Rica se tramita con el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) a través de su página *web* (s. p.).

Además, se necesitan otros documentos como la lista de empaque, la póliza del seguro de la carga, carta de instrucciones al agente aduanal y al transportista y el Reglamento del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional (NIMF 15).

f. RECLAMACIONES DEL SEGURO

Es a través de la selección del Incoterm que se decide cuál parte le corresponde contratar y hacerse cargo del pago del seguro correspondiente, ya que estos delimitan las obligaciones. Existen diversas aseguradoras en el ámbito nacional que se encargan de brindar este servicio, las empresas escogen su aseguradora a partir de factores como el precio y el tipo de

seguro que necesitan. Debido a que la mercancía se trata de un producto congelado, se debe adquirir uno que sea capaz de cubrirlo.

Por lo anterior y con base en la oferta actual en el mercado de seguros se recomienda usar los servicios que brinda el INS, por ser una entidad con respaldo y trayectoria nacional. Según el INS (citado en Coopenae Seguros, s. f.) la clasificación G se denomina riesgo nombrado para productos perecederos o refrigerados que “ampara los riesgos de pérdida o daño que sufra la mercancía perecedera o que requieran refrigeración durante su transporte, que sea reexportada, transportada sin empaque o que se asegure una vez iniciado el viaje” (s. p.). Cabe señalar que este es el seguro más apto para el envío de la mercancía que es de naturaleza perecedera, debido a que la resguarda de posibles situaciones que podrían causar pérdida o daño. Asimismo, señala que las pérdidas o daños amparados deberán atribuirse a lo siguiente:

- Variaciones en la temperatura por las causas enumeradas adelante y además por fallas mecánicas en el sistema de refrigeración que originen un paro en su funcionamiento por un período no menor de 24 horas consecutivas;
- Incendio o explosión;
- Que el buque o embarcación haya embarrancado, tocando fondo, se haya hundido o zozobrado;
- Vuelco o descarrilamiento del medio de transporte terrestre;
- Abordaje, colisión o contacto del buque, embarcación o medio de transporte con cualquier objeto externo que no sea agua;
- Descarga de la carga en un puerto de arribada forzosa;
- Sacrificio en avería gruesa;
- Echazón;
- Rayo, ciclón, huracán, terremoto, inundación (es decir, creciente de las aguas), derrame de rociadores de agua, derrumbe o sumersión de los muelles (Ibídem).

g. TRANSPORTISTA

En cuanto al transportista, como parte del presente proyecto se recomienda usar la plataforma Sistema Integrado de Logística (SIL) de Procomer para contratar tales servicios. Esta cuenta con diversas herramientas para la promoción de exportadores nacionales. El SIL es una herramienta de cuatro funcionalidades básicas, con la cual los exportadores e importadores del país pueden:

- Contactar y solicitar cotizaciones de carga completa o consolidada a oferentes de transporte internacional (navieras, aerolíneas y transportistas terrestres);
- Solicitar información respecto a otros servicios complementarios al transporte

internacional como agencias aduanales, seguros, entre otros.

Acceder a la estructura de costos y calcular los costos logísticos según el incoterm (2010), así como calcular el peso volumétrico y, por último, conocer el proceso de exportación e importación, accediendo a documentos clave según el trámite y a sitios de interés, todo desde una única plataforma digital disponible en www.procomer.com (Procomer, s. f., s. p.).

Es decir, a través del SIL, Finca Santa Clara tendrá a su disposición, de manera gratuita, una lista de contactos confiables en caso de llevar a cabo la exportación. Sin embargo, en la plataforma digital se encuentra disponible una cotización del transportista internacional Transremont S. A., para brindar una idea de un monto aproximado del transporte internacional. Según esta cotización el costo del transporte hacia el destino es de aproximadamente USD 5,125.00 y no incluye:

- No incluye el IVA.
- No incluye pago de nacionalizaciones o impuestos de cualquier tipo.
- Tarifa no aplica para carga peligrosa, sobredimensionada o equipo especial.
- Tramites de aduana de *export* ni de *import*.
- El seguro de la carga.
- Gastos en destino de ningún tipo.

5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN (MICROANÁLISIS)

a. MINORISTAS

Debido al tipo de producto que se desea introducir en el mercado de California, se necesita de un minorista/distribuidor de productos orgánicos y que vaya dirigido a un mercado de alto poder adquisitivo. De los minoristas o distribuidores analizados, el que más se ajusta a la necesidad de la empresa es *Whole Foods*. Este cuenta con 487 tiendas en todo EEUU y en California es donde la tiene mayor cantidad, con un total de 88, seguido por Texas con 34 y Massachusetts con 32. Solo en San Francisco cuenta con 7 tiendas abiertas al público (*Whole Foods*, s. f.).

Por este motivo, se considera que este distribuidor sería ideal para vender la mora orgánica congelada, ya que sería una manera de ingresar al mercado estadounidense y dar

a conocer el producto. Se desea penetrar inicialmente el mercado de San Francisco para posteriormente expandirse a todo California. En este aspecto, las ubicaciones de las tiendas resultarían estratégicas para conseguir el objetivo.

Las tiendas de *Whole Foods* se preocupan por vender productos con altos estándares de calidad con características específicas, su prioridad son alimentos naturales y 100 % saludables. En su página *web* se puede encontrar la siguiente nota:

Vivir bien comienza con comer bien. Es por eso por lo que prohibimos las grasas hidrogenadas, el jarabe de maíz alto en fructosa, los edulcorantes artificiales y más de 100 sabores, colores y conservantes que se encuentran comúnmente en los alimentos. Si desea saber qué incluye los productos que compra, nuestros estándares lo hacen fácil, porque si no cumple con los estándares, no lo venderemos (*Whole Foods Market*, s. f., s. p.).

Es por ese motivo que se considera que la mora congelada de Finca Santa Clara, al ser 100 % orgánica, contaría con los estándares requeridos para venderse en las tiendas de *Whole Foods*.

b. ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

A continuación se muestra la estructura de precios para el producto, representada en el Cuadro 3.3. En esta estructura se reflejan los principales costos directos en los que debe incurrir la empresa, pero no se muestran costos indirectos como el precio de la certificación orgánica *USDA Organic*. Esto se debe a que estas certificaciones agregan valor a la empresa y no es de uso exclusivo para una única exportación, cada una contará con estas.

Con respecto a la estructura de costos, se encuentra disponible en un archivo de Microsoft Excel puesto a disposición de la empresa mediante la plataforma *web*. De esta forma, podrá proyectar el precio final al que se debe vender el producto según las condiciones finales que se requieran.

Cuadro 3.3
Estructura de costos mora orgánica congelada 1 libra.

Precio estándar	Empaque primario	Empaque secundario	Refrigerante ICEPACK	Tarimas	Precio unitario Sin IVA	Precio Unitario Total
USD 1,93	USD 0,05	USD 0,81	USD 1,13	USD 0,05	USD 3,92	USD 4,43

Fuente: elaboración propia con base en cotizaciones realizadas.

El Cuadro 3.3 se basa en los siguientes datos, así como supuestos:

- En el supuesto de que la cantidad de unidades enviadas es de 8250 paquetes, esta es la producción promedio de mora de tres meses.
- En el supuesto que el precio estándar de la empresa se mantiene en CRC 1100 que es el que se maneja en el mercado nacional para la presentación de 500 g de mora fresca.
- A partir del hecho de que se usan los servicios de las empresas con las que se cotizó de acuerdo con la Tabla 3.6, donde se muestra el detalle de costos principales del proceso de internacionalización y no se realice ningún descuento adicional.
- A partir del hecho de que cuando se lleva a cabo la negociación se acuerde en utilizar el Incoterm FOB, de modo que la empresa no deba cubrir el costo del transporte internacional.
- Utilizando un tipo de cambio de 570 colones por dólar.

Se recomienda solicitar un descuento de mínimo el 10 % a la empresa Icepack S. A. debido a que es una compra significativa la que se estaría haciendo y según lo indican manejan descuentos para volúmenes grandes, esto también se recomienda con los proveedores de las tarimas, así como del empaque primario. El precio unitario final depende también de las habilidades que tenga la empresa para negociar un buen precio con los proveedores.

Otra forma en la que el precio unitario total puede disminuir es si se envía una mayor cantidad de producto, ya que con mayor cantidad se diluye el costo, un posible escenario es si el contenedor se envía con un máximo de 32 tarimas o *pallets* en lugar de 28. Esta capacidad máxima es la indicada según las estimaciones de la sección que se muestran más

adelante, donde se detallan aspectos logísticos.

Para aumentar la cantidad de producto enviado, la empresa puede comprar más mora a los productores locales, con el fin de suplir la demanda local y destinar su producto orgánico y certificado a la exportación. Al tomar todos los puntos anteriores en consideración, así como que las empresas deben transferirle los costos siempre al cliente, el costo unitario al que se le vendería al comprador cada unidad es de USD 4,43. El monto total por la venta de los 8250 paquetes es de USD 36.574, el cual al tipo de cambio mencionado es aproximadamente CRC 20.847.476. Esto representa una ganancia aproximada de USD 20.653, es decir, alrededor de ₡11.772.476.

c. TÉRMINOS DE VENTA

Los términos de venta se delimitan mediante la negociación internacional entre las partes, los mismos quedan plasmados y respaldados por los contratos de compraventa internacional. Los International Commercial Terms, Incoterms por sus siglas en inglés, tienen como finalidad Según Procomer (s. f.), “establecer un conjunto de reglas internacionales que tienen como finalidad facilitar la conducción del comercio global. Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en diferentes países” (s. p.).

Considerando que la empresa no tiene experiencia realizando exportaciones y, por ende, no se toma el riesgo de llevar a cabo toda la logística que implica la exportación, el Incoterm que se recomienda utilice la empresa es el FOB (*Free On Board*), mediante el cual el vendedor hace la entrega de la mercancía despachada de exportación a bordo del buque que estará atracado en el puerto de embarque convenido. Asimismo, el comprador cubre todos los costos y riesgos de daño o pérdida desde ese lugar. A continuación, se detallan las obligaciones de las partes con un Incoterm FOB negociado:

Obligaciones del Comprador: Será obligación del comprador suministrar la mercancía y su respectiva factura según contrato y despachar las mercancías de exportación de, solicitando y obteniendo los permisos correspondientes, y pagando los impuestos y derechos exigibles. Además, entregar la mercancía a bordo del buque elegido por el comprador en el puerto convenido, hacerse responsable de los riesgos y costos relacionados con la mercancía hasta la entrega en el buque, y prestar ayuda al comprador a expensas de éste para obtener documentos necesarios para la importación o contratar un seguro.

Obligaciones del Comprador: Pagar el precio según detalle el contrato de compraventa. Despachar de importación la mercancía, y obtener las autorizaciones y licencias pertinentes, al tiempo que paga los derechos e impuestos necesarios, además aceptar la entrega de la mercancía si se realiza según lo convenido, soportar el riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde que ésta se encuentre a bordo del buque o desde expiración de la fecha acordada con el vendedor por causas ajenas a éste último (que el buque seleccionado por el comprador no atraque a tiempo, por ejemplo) y pagar los gastos desde la entrega a bordo del buque (Incoterms y Comercio Internacional, s. f., s. p.).

d. MÉTODOS DE PAGO

Existe una diversa gama de métodos de pago que se utilizan en el comercio internacional. El método de pago específico que se usa en cada una varía según lo que se pacte en la negociación entre las partes y quede respaldado por el contrato de compraventa internacional .

Por las características del producto y de la situación actual de la empresa, el medio de pago que se recomienda utilizar en una posible negociación con un comprador del país destino es la carta de crédito. Este un convenio entre ambas partes, por medio de un banco llamado emisor que opera, ya sea por el mismo o a solicitud de un ordenante (cliente, exportador) se ordena el pago a un tercero (beneficiario, importador) o a otro banco a efectuar el pago presentando los documentos en el tiempo establecido, mientras se haya cumplido los términos acordados. Por lo tanto, se considera un instrumento de pago con altos niveles de seguridad, ya que el importador asume la responsabilidad del pago. El Banco Nacional de Costa Rica (s. f.) menciona que las cartas de crédito de exportación:

Es la recepción de Cartas de Crédito emitidas por bancos en el exterior, para ser confirmadas y/o notificadas al beneficiario (exportador). Permiten la posibilidad de anticipo de pago en la modalidad de largo plazo. El importador garantiza su solvencia para cubrir la operación lo que representa mayor confianza para el exportador. El importador, no tiene posibilidad ni pretexto para retener el pago (s. p.).

En el momento de seleccionar la entidad del sistema financiero nacional con la que se quiere adquirir el servicio de la carta de crédito, es necesario evaluar cuál banco es corresponsal con el banco que utilice el socio comercial con el que se haya pactado la negociación.

e. ASPECTOS LOGÍSTICOS

Cuando se exporta un producto perecedero existe una serie de condiciones por considerar para que se asegure que llegue a su destino en las mejores condiciones posibles. Debido a lo anterior, la recomendación es que modifiquen la forma en la que se presenta su producto, pasando de la mora fresca a mora congelada. Lo anterior para asegurar que llegue en óptimas condiciones, así como para que tenga una vida útil más larga, por lo que el contenedor que se necesita es uno refrigerado.

De acuerdo con la guía de optimización logística de Costa Rica elaborada por Procomer (s. f.), los siguientes son algunos aspectos que se deben seguir en el momento de trabajar con contenedores refrigerados. Esto para ahorrar costos, así como asegurar que el producto mantenga su calidad:

- Los productos deben ser preenfriados a la temperatura requerida para el transporte.
- El contenedor debe estar conectado durante la carga en el caso de que se utilice un túnel de frío.
- Siempre se debe revisar que recibe el equipo encendido y con la temperatura solicitada a la naviera.
- No conecte el contenedor refrigerado cuando las puertas estén abiertas.
- La carga debe estar repartida a lo largo de toda la superficie del suelo del contenedor, formando un bloque y sin dejar espacios. No debe abrirse el contenedor preenfriado.
- No ubicar cajas de producto a 10 cm de la puerta del contenedor. El límite de carga se sitúa donde acaban las rejillas del suelo del contenedor, lo que permitirá el flujo correcto de aire frío en su interior,
- La carga no debe nunca sobrepasar la línea roja situada en la zona superior de las paredes del contenedor, puesto que hacerlo obstruye el flujo de circulación de aire en el interior del contenedor (s. p.).

Según la información brindada por diferentes transportistas internacionales con los que se conversó, como *Mediterranean Shipping Company*, *Transremont*, *Kuehne and Nagel*, entre otros, actualmente el servicio de un contenedor de 40 pies consolidado refrigerado, o bien uno de 20 pies refrigerado no es un servicio que se encuentre disponible, de acuerdo con la oferta nacional vigente en esta área. Por lo anterior, solo se ofrece el servicio de 40 pies refrigerado, por esto, se aconseja enviar la producción equivalente a tres meses mínimo para cumplir con la cantidad necesaria.

i. Dimensiones y cantidades

En esta sección se detallan las cantidades y dimensiones de todos los elementos involucrados en el proceso logístico. A continuación se mencionan las dimensiones del producto, del empaque primario, secundario, refrigerante, *pallets* y contenedor, así como las cantidades requeridas de cada elemento:

Empaque primario: 16.5 centímetros de alto por 18.2 cm de ancho, un paquete contiene una libra de mora congelada lo cual es equivalente a aproximadamente 453 gramos. Se requieren 8250 unidades con el fin de poder enviar un contenedor refrigerado de 40 pies.

Empaque secundario: la hielera de estereofón de 40 kg tiene unas dimensiones internas de 61.5 cm de largo, 40.5 de ancho y 16 centímetros de alto. Mientras que externamente 66.5 cm de largo, 46.5 cm de ancho y 22.3 cm de alto. A su vez, dicha hielera viene dentro de una caja de cartón corrugado que sería el empaque terciario del producto, el mismo tiene como medidas internas las medidas externas del empaque secundario. En estas cajas de cartón vienen impresa la información del destino del producto, instrucciones de manejo, así como origen del mismo y demás detalles regulatorios. Con respecto al empaque secundario se necesitan 343 cajas de cartón corrugado, así como hieleras de estereofón de 40 kg. Caja contiene 24 paquetes de mora congelada.

Refrigerante: como refrigerante se propone el uso de los paquetes *ICEPACK* de 320g hidratado, el mismo tiene una vida útil más larga que el hielo seco, además de que se amolda dentro de la caja con mayor facilidad para la colocación del producto. Estos paquetes tienen una dimensión de 13 cm de ancho por 20 cm de alto. Cada caja de producto contiene 20 paquetes de Icepacks de 320g. El total de refrigerante requerido es de 6860 unidades lo cual es equivalente a 172 cajas del mismo.

Pallets: las tarimas seleccionadas tienen una dimensión de 1 m de ancho por 1,20 m de largo las mismas son de madera y cuentan con la norma NIF 15. Cada pallet contiene un total de 12 cajas, se recomienda que se coloquen 4 capas de 3 cajas cada uno acomodadas de forma contraria. En caso de tener varias cajas para un solo envío, lo ideal es agruparlos o estibarlos en una tarima; al hacerlo, será mucho más sencilla la manipulación y el transporte, ya que se hará un solo bulto, por lo tanto, una sola unidad de carga, y a esto se le denomina “unitarización”. Según Procomer (2017), “Cuando se hace este tipo de

embalaje, es necesario que los bultos o cajas sean de las mismas dimensiones y que se distribuyan por toda la superficie de la tarima, con la finalidad de que la estiba quede de la mejor manera. En el caso de estibar cajas, estas deben acomodarse bien alineadas de forma vertical” (p. 10).

Contenedor refrigerado 40 pies: De acuerdo con el Ministerio de Energía, Turismo y Agencia Digital de España (2020), “Según ISO 668:2020 las dimensiones del contenedor refrigerado de 40 pies son de 2.26 metros de ancho, 2.18 metros de alto y 11.48 metros de largo” (s. p.).

Con respecto a la distribución de la carga, esta debe ser uniforme y en un solo bloque. Además, debe estar centrada y no tocar las paredes del contenedor ni el techo para que el aire circule alrededor. La carga colocada en el contenedor estaría compuesta por 28 tarimas distribuidas, como se muestra en el A.19. Si se distribuye la carga de esta manera, quedaría un espacio libre de 1 m entre las compuertas y el fondo del contenedor donde se encuentra la unidad de refrigeración. Asimismo, 13 cm entre la carga y las paredes laterales del contenedor y 70 cm entre esta y el techo del contenedor.

Por otra parte, al tratarse de un producto perecedero, se deben utilizar elementos especiales para el embalaje del producto, como algún tipo de refrigerante para conservar el frío, ya sea hielo seco, o bien un refrigerante en gel como el que se plantea. En el A.20 se muestra el embalaje propuesto por Procomer en su Guía de optimización logística de Costa Rica 2017. Asimismo, se muestra que el gel refrigerante debe estar colocado, tanto en la base del producto como en sus cuatro lados y en su parte superior. Para maximizar el espacio dentro de cada hilera de 40 kg, se recomienda omitir la colocación del gel refrigerante en la parte superior del producto, esto por cuestión de costos. La base de la hielera requiere de 10 paquetes de gel, entre las 4 paredes laterales también 10 paquetes de gel distribuidos entre 4 paquetes en el ancho y 6 paquetes en el largo de la caja.

ii. Pesos

Es importante conocer los pesos de cada uno de los elementos involucrados en el proceso de exportación, ya que este dato resulta fundamental no solo para no sobrepasar la

capacidad máxima del contenedor, sino que esto se solicita en los tramites logísticos. A continuación, se describen los pesos de las cajas, así como de las tarimas:

- Caja: cada caja contiene 24 empaques de 1 libra de mora congelada, así como 20 refrigerantes Icepacks de 320 g. Lo anterior quiere decir que el peso aproximado por caja es de 17,3 kg de los cuales 10,9 kg corresponden al producto y 6,4 kg al refrigerante.
- Tarimas: cada tarima contiene 12 cajas, lo cual equivale a un peso de 207,3 kg. Las tarimas USA-01 de la empresa Green Pallets tienen una capacidad de carga en *rack* de 750 kg y en suelo de 1500 kg. El peso total de la carga por las 28 tarimas que se estiman es de 5804,4 kg.

6. ESTADOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTOS PROFORMA

a. PRESUPUESTO DE MARKETING

i. Costos de publicidad y promoción

Como se mencionó en secciones anteriores, el plan de medios incluye las plataformas digitales de *Facebook*, *Instagram* y *Google Ads*. En el Cuadro 3.4 se detalla el presupuesto proyecto para publicidad con el alcance potencial según la localización, los intereses del público meta, así como el alcance estimado según estos intereses. El alcance potencial de los medios juntos es de 1.040.000 cuentas en la ciudad de San Francisco. Es importante destacar que el monto destinado a *Facebook* también incluye la plataforma de mensajería de Messenger.

A través del presupuesto, así como del alcance potencial e intereses escogidos, las plataformas proyectan un alcance estimado, en el caso de *Google Ads* 100.000 impresiones semanales. Para las plataformas administradas por *Facebook*, no se proyectan resultados diarios para esta campaña, ya que tiene un presupuesto optimizado en todos los conjuntos de anuncios. El presupuesto total para lograr este alcance potencial es de CRC 235.500, además de esto se debe destinar un mínimo de USD 300 para el diseño de los artes o videos para los anuncios. Ambos rublos representan un total de 406.000 colones aproximadamente.

Cuadro 3.4

Detalle de presupuesto según el plan de medios, segmentado por interés

<i>Medio</i>	<i>Alcance potencial</i>	<i>Costo</i>	<i>Intereses</i>	
Instagram		CRC: 150.000	• Organic products	• Tropical
Facebook	640.000	Mensual	• <i>Whole Foods</i>	agriculture
Messenger	personas	CRC: Mínimo 4.000- Máximo 5.000	Market	• Dieta sin gluten
			• Producto Natural	• <i>Walmart</i>
			• Natural Foods	• Trader Joe's
			• I Love Smoothies!	• Comida
			• Super Foods	Orgánica
			Snacks	• Recetas
			• Costa Rica	
			• Fitness	
Google Ads	400.000 Impresiones	USD 150 Aprox: 85.500 CRC USD 5/Día	• Organic food	• Whole foods
			• Groceries	stores
			• Grocery stores	• Buy vegetables
			• Fresh food market	<i>online</i>
			• Organic store	• Vegetable
			• Productos	freezing tips
			orgánicos	• Pick your own
				fruit farms
				• Fruits and
				vegetables
				• Productos
				orgánicos

Fuente: elaboración propia con estimaciones de *Facebook Business Manager* y *Google Ads*.

El objetivo de estas campañas es tener exposición de marca, darle a conocer al público meta que el producto ya se encuentra disponible en los supermercados *Whole Foods* de la ciudad de San Francisco. De acuerdo con la localización delimitada en el radio específico de la ciudad en las diversas plataformas, se cubre un radio de 20 millas a la redonda, a partir del centro de la ciudad, con lo que se alcanzan los 7 supermercados *Whole Foods*. Este alcance cubre incluso una parte del área marítima. La dirección que se selecciona es la siguiente, EEUU: 133 Parnassus Ave, San Francisco (+16 km) California.

A continuación se detallan los datos demográficos y socioeconómicos sugeridos según cada plataforma:

- *Facebook*: hombres, mujeres, género no especificado, entre los 18 años hasta los

50. Con respecto a la segmentación socioeconómica de *Facebook*, permite clasificar a los consumidores como personas que prefieren bienes de valor alto sobre bienes de menor valor en un país específico.

- *Instagram*: hombres, mujeres, género no especificado, entre los 18 años hasta los 50. Permite segmentaciones muy similares a las de *Facebook*.

- *Google Ads*: hombres, mujeres, género no especificado, entre los 18 años hasta los 54 años. Esta campaña tiene como objetivo la cobertura y notoriedad de la marca, está dirigida tanto a personas que hablan inglés y español y solo presentaría a en teléfonos móviles y *tablets*.

Una característica particular de *Google Ads* con respecto a las otras dos plataformas es que permite en algunos países, como EEUU, la segmentación por ingresos familiares, por lo que se puede delimitar de forma que solo se presente a aquellas personas con un alto poder de compra. Además, permite clasificar el estado parental entre personas con hijos, sin hijos y desconocido. Esta campaña debe tener estos tres rublos seleccionados, así como ubicarse entre el percentil más alto de la población según su poder adquisitivo. Con respecto al periodo de las campañas, se recomienda tenerlas activas por 30 días en todas las plataformas, a partir del momento en el que el producto se encuentre disponible en las góndolas de *Whole Foods*. Se propone que las campañas se repitan 3 veces, sin embargo, hasta que concluya la primera campaña se podrá contar con la retroalimentación de las métricas que brindan estas plataformas.

A partir de estas métricas se puede determinar qué tipo de seguimiento se necesita, si es necesario incentivar a la compra de una forma más directa o si se quiere seguir con un fuerte posicionamiento de marca, entre otras posibles vías de acción. Los anuncios en las plataformas de *Facebook*, *Messenger* e *Instagram* se programan y administran a través del administrador de anuncios de *Facebook*. Este sistema es relativamente sencillo de usar y es interactivo con el usuario. A continuación, se especifican las ubicaciones donde aparecerían los anuncios en las diversas plataformas.

- *Feed*: sección de noticias de *Facebook*, *feed* de *Instagram*, *Facebook Marketplace*, *feeds* de videos de *Facebook*, columna derecha de *Facebook*, sección Explorar de

Instagram y bandeja de entrada de *Messenger*.

- *Stories*: cuenta una historia visual y atractiva por medio de anuncios verticales envolventes en pantalla completa. Incluye historias de *Facebook*, *Instagram* y *Messenger*.
- *Instream*: capta la atención de las personas rápidamente mientras miran videos. Incluye videos *instream* de *Facebook*.
- Búsqueda: resultados de búsqueda de personas.
- Artículos: se interactúa con personas que leen artículos instantáneos de editores en *Facebook*.
- Apps y sitios *web*: amplía el alcance con anuncios en *apps* y sitios *web* externos Nativo, *banner* e intersticial de *Audience Network* y videos *instream*.

El administrador de anuncios permite programar los días y horarios en los que corren los anuncios, o bien optimizar esta programación. De manera general, a continuación se presentan los días y las horas más apropiadas para pautar en *Facebook* e *Instagram*, según un informe de *Sprout Social*, realizado por Arens (2019):

Facebook: Los días entre semana son los óptimos para pautar en esta red social, específicamente de martes a viernes, en horarios entre las 10 y las 15 horas del día. Sin embargo, el día miércoles en ese horario es el día más recurrido por las personas en *Facebook*, por el contrario, el día menos apropiado para pautar es el Domingo.

Instagram: En lo que respecta a *Instagram*, se puede pautar en los días laborales, en horarios de almuerzo que comprende las 11 y 13 horas, y después de las jornadas laborales entre las 17 y las 21 horas, pero los días de la semana óptimos son miércoles y viernes a las 20 horas; siendo el día domingo el menos recurrente.

Google Adwords: A diferencia de las plataformas de *Facebook* e *Instagram*, *Google Ads* se mide por cantidad de clics que se reciba en el anuncio que aparezca junto al resultado de una búsqueda, además, es el mismo usuario quién puede determinar cuál es el día y la hora más oportuna para programar sus anuncios, debido a que tiene una configuración predeterminada para las campañas, que le permite monitorear esta información y con base en ello, tomar decisiones.

Ciertamente, estos datos pueden variar según el producto y el mercado meta, por ello, es importante establecer métricas que permitan medir el alcance de cada campaña que se realice y monitorear la actividad de los usuarios de las diferentes plataformas, para que, además, permita tomar decisiones en cuanto a los días, frecuencia y monto que se invierta en cada anuncio con el fin de lograr mayor eficiencia en la publicidad (s. p.).

Evidentemente, hasta que se haya ejecutado la primer campaña, se tendrán los datos reales sobre el alcance generado, a partir de dichos datos se deben hacer los ajustes necesarios para lograr una optimización de recursos.

ii. Costo del producto

Como referencia para los costos de producto se utilizaron los precios estándar proporcionados por la empresa en sus tres diferentes tamaños de mora fresca. Este es el precio mínimo al que la empresa puede vender su producto y se asegura de cubrir todos sus costos, por ejemplo, mano de obra, tiempo, así como gastos fijos y variables.

Además de su margen de ganancia, los precios pueden variar de un cliente a otro como parte de su proceso de negociación. Sin embargo, en la Tabla 3.4 se detallan los precios estándar según el tamaño. En la estructura de precios expuesta en este capítulo, se toma como base el precio estándar del tamaño grande, este es el que se acerca más a la nueva presentación de una libra que son aproximadamente 454 g.

Tabla 3.4
Detalle de precios estándar de la mora fresca en colones

Tamaño	Pequeño	Mediano	Grande
Peso Neto	180g	250g	500g
Precio Estándar	CRC 500	CRC 700	CRC 1100

Fuente: elaboración propia con datos brindados por la empresa.

iii. Otros costos del proceso de internacionalización

Cuando una empresa decide trabajar en la internacionalización de sus productos, debe tener presente que esto implica una serie de costos adicionales en los que normalmente no tendrían que incurrir si se quedaran en el territorio nacional. Por esto, se recomienda destinar un presupuesto para este fin, como parte de la planificación anual o mensual del negocio. De este modo, se aseguran tener la liquidez necesaria para hacer frente a los costos correspondientes y seleccionar el periodo correcto para hacerlo. Esta no es una decisión que se toma a la ligera, sino que es el resultado de un proceso de planeación y crecimiento empresarial.

Los costos adicionales van desde aspectos administrativos y logísticos hasta la adaptación del producto. Estos pueden variar según la negociación que se tenga con el comprador, ya que en el momento de definir los *Incoterm*, por los que estará regida la transacción de mercancías, las responsabilidades de las partes varían. Como consecuencia de esto, también varían los gastos en los que se debe incurrir. A continuación se muestran los rubros más significativos monetariamente, así como la logística y distribución en la que debe invertir la empresa Finca Santa Clara, como parte de su proceso de internacionalización para colocar su producto.

- *Certificación USDA Organic*: con el objetivo de ser reconocido en el territorio estadounidense como un producto orgánico, la empresa debe contar con esta certificación. La compañía cumple con la normativa nacional vigente para denominarse de esta forma, asimismo, para el mercado europeo. De acuerdo con el USDA, solo existe una empresa acreditada en territorio nacional para brindar esta certificación Eco Lógica S. A., ubicada en Goicochea.

En el A.21 se muestra la cotización correspondiente para llevar a cabo el proceso de certificación, el monto total equivale a USD 1632. Es importante mencionar que, si se desea disminuir, se le pueden brindar los viáticos y transporte al inspector, de esta forma, se disminuye este rublo y, por lo tanto, también el IVA. Esta cotización se encuentra disponible en la plataforma *web*.

- *Fabricación de nuevos empaques primarios*: para cumplir con los diversos requerimientos de ley en el mercado estadounidense, se necesita un empaque distinto al que se usa en la actualidad. Lo anterior, con el propósito de tener una presentación y tamaño diferente al que se comercializa en el territorio nacional. En el apartado de adaptación de producto se muestra el diseño propuesto para el empaque, además este se encuentra disponible en formato de Ilustrador y, por lo tanto, es editable.

Para manufactura de los empaques se cotizó con la empresa *Excellent Plastic Printing Co* ubicada en Tianjin, China. La cotización detallada se encuentra en la plataforma, el monto total es de USD 1201 por 25 000 unidades que es el mínimo que fabrican. En caso de que la empresa esté interesada en cotizar con fábricas nacionales, en la plataforma puesta a disposición de la empresa se detalla una base de datos de empresas

nacionales que se dedican a esto, esta se extrajo del Sistema Integrado de Logística de Procomer.

- **Compra de empaques secundarios:** después de evaluar varias empresas, se recomienda utilizar los productos de la empresa *ICEPACK* Costa Rica para el empaque secundario, así como refrigerante. De acuerdo con la lista de precios que se encuentra en la plataforma web, el costo total por 343 hieleras de 40 kg, 343 cajas de cartón corrugado y 172 cajas de refrigerante Icepack de 320 g es de USD 14.459, por ser un pedido de un monto considerable, se recomienda solicitar un descuento de mínimo 10 % a la empresa.
- **Tarimas:** existe una amplia gama de empresas que brindan este servicio. Sin embargo, se recomienda utilizar el pallet USA-01 de la empresa *Green Pallets* cuyas dimensiones son de 1 m de ancho por 1.20 m de largo. El costo total por las 28 unidades necesarias es de 411,32 USD, este monto ya incluye el IVA, así como el transporte a San José, es decir, 14,69 USD por cada unidad. Estas *pallets* cuentan con la norma Internacional para Medidas Fitosanitarias n.º 15, la cual que establece las medidas fitosanitarias, con el fin de reducir el riesgo de plagas con el embalaje de madera.

Tabla 3.5
Detalle de costos principales del proceso de internacionalización

Costos	Certificación USDA	Empaque primario	Empaque secundario	Icepacks	Tarimas
Cantidad	1	25000	343	172 cajas	28
Costo total	USD 1.632,00	USD 1.201,25	USD 6.685,07	USD 7.774,40	
Costo unitario		USD 0,05	USD 19,49	USD 45,20	
Total USD	17.292,72				
TotalCRC	10.375.632				

Fuente: elaboración propia con base en cotizaciones realizadas.

1. REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

b. FINANCIEROS

Para implantar todas las recomendaciones a lo largo de este documento se parte del supuesto de que la empresa cuenta con la capacidad financiera para iniciar el proceso de

internacionalización. Caso contrario, el monto mínimo requerido de financiamiento para llevar a cabo este proceso es de CRC 10.375.632, según se detalló en la Tabla 3.6. Es importante acotar que no se necesita adquirir ningún equipo de planta nuevo para sacar al mercado la nueva presentación de la mora congelada, la empresa ya posee las unidades de congelamiento, así como el equipo especial para sellar los empaques.

c. PERSONAL

Para cumplir con los 2750 empaques adicionales de mora congelada mensuales necesarios para exportar no es preciso contratar nuevo personal, según las estimaciones de la empresa. Ellos aseguran que es posible agregar a la carga de trabajo actual de las personas colaboradoras el despacho de esta cantidad.

d. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

En la Tabla 3.6 se muestra la capacidad laboral de Finca Santa Clara del primer bimestre 2020, se puede observar que actualmente se dedica un 28 % del total de horas laboradas para el almacenamiento y congelamiento de la mora. Para producir los 2750 empaques mensuales, simplemente se debe dedicar ese tiempo al empaquetado y almacenamiento de la mora en la unidad de congelamiento. Por lo tanto, la producción de estos empaques no requerirá aumentar la capacidad productiva de la empresa ni ningún otro ajuste.

Tabla 3.6
Capacidad laboral de Finca Santa Clara primer bimestre 2020

Actividad	Unidades producidas	Porcentaje de horas laboradas
Siembra y cuidado plantaciones		15%
Cosecha y empaque de productos		70%
Este porcentaje se divide de la siguiente forma entre los principales productos		
Mora 500 gramos (fresca)	2400	4%
Mora 250 gramos (fresca)	5500	8%
Mora 200 gramos (fresca)	4300	5%
Mora 1000 gramos (congelada y almacenada)	12500	28%
Uchuva 250 gramos (fresca)	8600	7%

Actividad	Unidades producidas	Porcentaje de horas laboradas
Uchuva 1000 gramos (congelada)	300	4%
Rábano 250 gramos (fresco)	3500	7%
Zapallo (fresco)	3700	3%
Cebollín 200 gramos (fresco)	1800	4%
Logística y entregas		5%
Limpieza de la planta		3.5%
Facturación y recertificaciones		6.5%
TOTAL	42600	100%

Fuente: elaboración propia con datos brindados por la empresa.

E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Con base en la información recolectada en el presente capítulo, se puede concluir que el Estado de California, como mercado seleccionado presenta características favorables para la comercialización de la mora orgánica. Esto se debe a que es una gran economía que cuenta con estabilidad política y condiciones necesarias para un buen clima de negocios.

Otro aspecto para considerar es que California es uno de los estados más poblados de EEUU, seguido de Texas, Florida y New York, lo cual amplía la oportunidad de venta de la mora, pues al haber mayor cantidad de población puede haber mayor demanda de bienes. Al mismo tiempo, California es el Estado que más aporta al PIB el cual ha venido en aumento a partir de 2017, este puede estar relacionado con el hecho de que tiene una población mayor que otros estados. El ingreso per cápita de California es bastante alto, lo cual es un indicio de que el consumidor tiene la capacidad adquisitiva para comprar productos de alto costo. Esto se debe a que más de 19 millones de personas forman parte de la fuerza laboral en este estado, además se considera un centro de movimiento de carga de gran importancia, ya que es el punto de mayor entrada en EEUU.

En lo que respecta al producto, la mora orgánica proveniente de Costa Rica puede generar un interés en el consumidor de California, ya que es un producto exótico proveniente de un lugar tropical y que se clasifica como un *superfood* debido a su valor nutricional. Entre los aspectos que agregan valor al producto que se desea exportar, están el que sea un producto congelado certificado como orgánico, que se produce con energías renovables y de manera artesanal.

Al analizar la competencia es posible notar que la oferta de productos similares al de la empresa Finca Santa Clara es muy amplia e involucra diferentes elementos que hacen que su valor varíe según su mercado meta. Algunos llegan a ser excesivamente costosos y se pueden conseguir en diversos lugares, tanto en ferias de productos orgánicos como en supermercados, tiendas de conveniencia y también por Internet.

Debido a la realidad de la empresa en cuanto a temas económicos y valiéndose del auge de las redes sociales, se considera que la mejor opción para buscar el posicionamiento de la empresa es utilizar el *marketing* digital, lo cual permitirá un mayor alcance a un menor precio. Por medio de las plataformas como *Facebook* e *Instagram*, se desea transmitir al consumidor la esencia de Costa Rica como un paraíso tropical a través del fruto de la mora. Aunque California cuenta con uno de los puertos más grandes de EEUU, llamado Los Ángeles, se cree que la mejor opción como puerto de llegada es el Puerto de San Francisco, ya que ese lugar posee indicadores socioeconómicos muy favorables que reflejan un alto poder adquisitivo.

CAPÍTULO IV.

Este capítulo es el último y engloba tres temas clave del mismo, los cuales responden, tanto al tema del proyecto, así como a sus objetivos. En primera instancia, se busca definir el aporte de herramientas de tecnologías digitales, como segundo punto se pretende responder al cuarto objetivo específico propuesto al inicio, el cual hace referencia a los indicadores clave y elementos de control que permitan medir la efectividad de la propuesta de internacionalización elaborada. Por último, se detalla a manera de resumen y recapitulación para el lector los puntos clave del plan de internacionalización propuesto y explicado a través de los capítulos I, II y III del documento.

A. PLATAFORMA DIGITAL PROPUESTA

Tomando en cuenta las necesidades de la empresa, su tamaño y su gestión interna, la plataforma digital que se propone utilizar es Microsoft *SharePoint*. Esta herramienta *online* es un producto de Microsoft 365, la cual es una herramienta colaborativa de gestión documental *web*. La adquisición de esta plataforma no se limita a la gestión y almacenamiento del plan de internacionalización, sino que cumple la función de *intranet*. Por lo tanto, con esta se mejora la productividad, esto se debe al fácil acceso a la información, así como al uso de sus características y beneficios.

Uno de los factores decisivos para la elección de esta plataforma es su bajo costo, lo cual la hace accesible a una pyme como la empresa Finca Santa Clara. Este costo es mucho menor que si se contratara un proveedor para el diseño y ejecución de una *intranet* para la empresa. En el Cuadro 4.1 se detallan los precios de los planes que ofrece Microsoft.

Cuadro 4.1
Planes de SharePoint , costo mensual por usuario

Plan	Plan 1 <i>SharePoint Online</i>	Plan 2 <i>SharePoint Online</i>	Office 365 E3
Costo	5 USD	10 USD	20 USD
Aplicaciones	N/A	N/A	Outlook Word Excel PowerPoint Publisher Access
Servicios	<i>SharePoint</i> OneDrive	<i>SharePoint</i> OneDrive	<i>SharePoint</i> OneDrive Exchange Skype Empresarial Teams Yammer- Delve
Características	<ul style="list-style-type: none"> • 1 TB de almacenamiento de OneDrive. • Compartir archivos, de forma segura, dentro o fuera de la organización. • Sincronizar copias de archivos editarlas sin conexión en un equipo Mac o PC • Compartir la autoría de contenido en tiempo real. • Informa y conecta a los usuarios con intranets y portales. • Transmitir tu mensaje con atractivos sitios de comunicación • Usa los sitios de grupo • Organizar y administrar el contenido de bibliotecas con metadatos. • Mover y administrar archivos entre OneDrive y <i>SharePoint</i> • Navega por tus sitios de grupo y tu <i>intranet</i> con las aplicaciones móviles de <i>SharePoint</i> y OneDrive para Android™ y iOS. • Soporte de implementación de FastTrack. • Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la <i>web</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento personal e ilimitado. • Personalizar el motor de búsqueda Enterprise. • Descubrir contenido en formato electrónico para litigios o auditorías • Usar las características avanzadas de DLP para identificar, supervisar y proteger la información confidencial • Usar las conservaciones locales para evitar mediante programación que el contenido se suprima o edite 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje de correo de categoría empresarial con un buzón ilimitado • Direcciones de dominio de correo personalizadas • OneNote: Acceso a características de OneNote adicionales. • Versiones <i>web</i> de Outlook, Word, Excel y PowerPoint • Una licencia cubre 5 PC o Mac, 5 teléfonos y 5 tabletas por c/u • Reuniones de conferencia <i>online</i> y videoconferencia para hasta 250 usuarios • Reuniones por videoconferencia <i>online</i> para hasta 10,000 personas con Difusión de reunión de Skype • Disfruta de un centro para el trabajo en equipo con Microsoft Teams • Automatiza los procesos empresariales con Microsoft Power Apps y Microsoft Flow integrados en una lista o biblioteca de <i>SharePoint</i>

Fuente: elaboración propia con datos de Microsoft 365.

Con base en las características presentadas en el cuadro anterior, se recomienda la

obtención del plan 2 *SharePoint* Online, debido a que es el que se acopla mejor a los requerimientos de la empresa, así como su tamaño. Este plan representa una inversión de 360 USD anuales, debido a que se requieren tres usuarios, según el organigrama de la empresa. De esta forma se designaría un usuario al gerente financiero, gerente general, así como a la gerente de planta, de igual forma con este plan se permite la creación ilimitada de usuarios por lo que se puede crear posteriormente los que sean necesarios, conforme la empresa crezca.

Por otra parte, Softeng (2020) asegura que:

La forma de conocer si una empresa requiere de la implementación de un *SharePoint* es si por ejemplo se da pérdida de tiempo para localizar información, el conocimiento se pierde disperso entre empleados, hay un excesivo uso del correo electrónico, existe una falta de automatización de procesos de negocio, se presenta dificultad para trabajar fácilmente desde cualquier lugar o bien duplicidad de archivos y falta de control (s. p.).

Estas problemáticas están presentes en la empresa Finca Santa Clara, lo cual afirma que esta plataforma digital es la opción más viable. Feliciano (2018) agrega lo siguiente:

Principalmente vendido como un sistema de administración y almacenamiento de documentos, comprende un conjunto de tecnologías de uso múltiple que se integran con Office 365. Lanzado en 2001, *SharePoint* es altamente configurable y utilizado por numerosas empresas en sus redes para actuar como una serie de sitios de *intranet* que permiten el intercambio de datos y documentos en todas sus organizaciones. Según Microsoft, el 78% de las compañías de Fortune 500 utilizan *SharePoint* . Desde el comienzo de 2006 hasta los años hasta 2011, Microsoft vendió más de 36,5 millones de licencias de usuario (p. 1).

A continuación se mencionan los tres tipos de sitios principales que ofrece *SharePoint* de acuerdo con Microsoft (2020):

Sitios de grupo: Estos sitios de equipo proporcionan un entorno de colaboración para los equipos y proyectos dentro de la empresa. Cada sitio de grupo forma parte de un grupo de Office 365, que incluye un buzón, un calendario compartido y otras herramientas de colaboración.

Sitios de comunicación: Estos sitios de comunicación son para la difusión de noticias y estado en la organización. Los permisos del sitio de comunicación se administran con los propietarios, miembros y grupos visitantes de *SharePoint* .

Sitios concentradores: Son sitios de grupo o sitios de comunicación que el administrador ha configurado como concentrador. Están diseñados para ofrecer una conexión entre sitios relacionados con la navegación compartida. Se pueden administrar los permisos para los sitios de concentrador mediante los grupos propietarios, miembros y visitantes, o bien con el grupo de Office 365 asociado, en caso de que haya uno (s. p.).

El que se recomienda para la empresa, es el sitio de grupo, por las herramientas y características que ofrece. Los otros sitios mencionados están diseñados para empresas grandes.

1. BENCHMARKING DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN

La organización documental es vital para el correcto funcionamiento de una empresa. La sistematización de documentos de interés le permite al empleado/usuario consultarlos en el momento en que lo necesite. Esto con el propósito de tomar decisiones o simplemente como respaldo de las diferentes transacciones empresariales.

Anteriormente, el uso de documentos físicos era lo más común, estos eran impresos y archivados, sin embargo, era accesible a una persona en un momento determinado sin capacidad de actualizarlo de manera instantánea, ya que para poder corregirlo debía ser impreso nuevamente. En la actualidad, existen herramientas que permiten ingresar a un mismo documento desde diferentes dispositivos electrónicos con más de dos personas al mismo tiempo, con la posibilidad de editarlo en tiempo real. Este tipo de herramientas se usan para diversos fines y se adaptan a las necesidades de mercado al cual apuntan.

El mercado ofrece una gran variedad de plataformas que le permite a las empresas manejar sus procesos de manera organizada. Sin embargo, todas ofrecen diferentes beneficios acoplados a diferentes perfiles empresariales. Estos beneficios deben analizarse para la elección, de modo que la empresa cuente con una herramienta que satisfaga sus necesidades, pero que sea asequible, de acuerdo con sus posibilidades.

Por lo anterior es muy importante comparar cuáles son esas opciones que ofrece el mercado y que podrían ser de utilidad para la empresa de acuerdo con sus funciones y precio. En el Cuadro 4.2 se presentan algunas plataformas, las cuales se encuentran en el *ranking* de *The Project Management Zone* de mayo de 2020), el cual clasifica los sistemas de gestión de proyectos y colaboración según su popularidad, este *ranking* se actualiza de forma mensual.

Entre las plataformas mencionadas en este cuadro se encuentra *G-Suite*, la cual pertenece a *Google* y es probablemente la principal competencia en este momento en términos de funcionalidad. Sin embargo, debido a factores como el precio y popularidad,

SharePoint lidera el *ranking*. Es importante mencionar que las plataformas que están en las posiciones dos y tres del *ranking* se encuentran en la categoría de planeación y no colaboración, por esto, no se toman en cuenta dentro del estudio. Por otro lado, las plataformas de *Trello* y *Slack* ofrecen una menor cantidad de funciones en comparación con *SharePoint* y a un precio mayor. En lo que respecta a las prácticas de seguridad de cada plataforma, la información fue extraída de las páginas oficiales de estas herramientas, Además, cabe mencionar que cada una cuenta con sus propias políticas de seguridad.

Cuadro 4.2

Tabla comparativa de plataformas de colaboración

Indicador	<i>SharePoint</i>	G- Suite	Trello	Slack
Categoría	Plataforma de Colaboración.	Plataforma de Colaboración.	Plataforma de Colaboración y Planeación.	Plataforma de Colaboración.
Descripción	<i>SharePoint</i> es un marco de aplicación <i>web</i> y una plataforma de colaboración.	G Suite es una colección de servicios de comunicación y colaboración basados en la <i>web</i> .	Herramientas de planificación y seguimiento de proyectos disponibles en varias ediciones: Standard, Pro, Server y <i>Online</i> .	Slack es una plataforma basada en <i>web</i> para la comunicación del equipo.
Ranking	#1	#4	#5	#7
Aplicaciones móviles	Android/iOS/ Windows	Android/iOS	Android/iOS	Android/iOS
Notificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Notificaciones móviles automáticas. • Alimentación RRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Notificaciones móviles automáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Notificaciones móviles automáticas.
Precio/usuario/mes	USD 10	USD 12	USD 9.99	USD 12.50
Mecanismo de Autenticación	<ul style="list-style-type: none"> • Contraseña. • Active Directory. • Verificación del teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraseña. • Verificación del teléfono. • Inicio de sesión en Google. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraseña. • Inicio de sesión en Google. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contraseña. • Verificación del teléfono. • Inicio de sesión único
Prácticas de	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 27001 e 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 27018 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 27001 e 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 27001 e

Indicador	SharePoint	G- Suite	Trello	Slack
Seguridad	ISO/IEC 27018 <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft 365 Advanced Threat Protection (ATP). • Azure Information Protection (AIP). • Consola PowerShell para autenticación de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de FISMA (Ley federal estadounidense de protección de la información). • Auditoría SAS 70 Tipo II. 	ISO/IEC 27018 <ul style="list-style-type: none"> • Certificado conforme al PCI-DSS y al Escudo de la privacidad. • SOC 2 Y SOC 3 	ISO/IEC 27018 <ul style="list-style-type: none"> • Certificado conforme al PCI-DSS • SOC 2 Y SOC 3
Calendario	✓	✓		

Fuente: elaboración propia con datos de Project Management Zone, 2020.

2. BENEFICIOS DE SHAREPOINT

Si la herramienta de *SharePoint* se implementa correctamente en una organización y su uso se vuelve constante dentro de la empresa en todos los departamentos, su productividad mejora. De acuerdo Softeng (2020):

Independientemente de la ubicación de los usuarios, *SharePoint* facilita una gestión eficiente del conocimiento de la empresa y simplifica cómo las personas colaboran, encuentran y comparten información, permitiendo innovar, tomar mejores decisiones y a la vez, retener el conocimiento de la empresa. Por tanto, de esta forma, ayuda a incrementar la productividad de la empresa, a ahorrar costes e incluso a mejorar el servicio al cliente, obteniendo como resultado un impacto directo en el éxito de la empresa (p. 1).

Además, cabe agregar que, si *SharePoint* se implanta correctamente, puede mejorar la capacidad de colaboración de los empleados y optimizar los procesos de negocio (Softeng, 2020). *SharePoint* tiene dos ventajas que una pyme como la empresa Finca Santa Clara puede aprovechar. En primera instancia, esta plataforma sirve como gestor digital el cual permite el acceso desde múltiples dispositivos, ya sean computadores, tabletas o teléfonos, lo cual garantiza la conservación de archivos en el largo plazo. Asimismo, como herramienta de colaboración permite que varios usuarios trabajen en el mismo documento simultáneamente. Con *SharePoint* se puede recopilar la fuerza de trabajo y comunicar ideas importantes, noticias y actualizaciones con facilidad, ya que los datos se pueden sincronizar y estar fácilmente disponibles.

La segunda ventaja es que ofrece personalización de seguridad, esto gracias al cifrado de datos, los niveles de permisos, las contraseñas de usuario seguras, la autenticación multifactorial, incluida la biometría, las copias de seguridad y la redundancia. Las pymes pueden según Softventure (2019), “Almacenar toda la información en la *intranet*, pero limitar el acceso a la información en función de los roles y los requisitos. Además, *SharePoint* también le permite compartir documentos de forma segura con usuarios fuera de la organización como clientes, y proveedores” (s. p.).

a. ESTRUCTURACIÓN DEL SHAREPOINT

Como el uso de *SharePoint* abarca mucho más que solo la gestión documental del plan de

internacionalización. La estructuración de todo el *SharePoint* recae en la empresa y sus necesidades de acuerdo con los departamentos o áreas en los que desee enfocarse para hacer esta transformación digital. Con respecto al plan de internacionalización, se propone crear un sitio de grupo donde se puede categorizar diversas carpetas que respondan a las múltiples áreas generales del plan.

En el Cuadro 4.3 se muestra un esquema para la estructuración y organización de los archivos. Estos últimos y las carpetas estarán titulados bajo el nombre que se especifica en el esquema, así como la misma numeración que se muestra en este, con el fin de llevar un control de todo lo que se suba a la plataforma. Cada archivo correspondiente al plan de internacionalización que se suba tendrá el formato de las plantillas para este fin, donde se detalla el logo de la empresa, nombre de los autores del archivo, entre otros aspectos.

Cuadro 4.3
Esquema de estructuración del SharePoint

Carpeta	Archivos	Subcarpeta	Archivos
<i>1: Datos de la mora costarricense.</i>	1.a) Cultivo y producción de la mora costarricense 1.b) Mora costarricense en el mercado internacional		
<i>2: Modelos relevantes.</i>	2.a) Análisis FODA 2.b) Capacidad productiva 2.c) Modelo Canvas 2.d) Cadena de Valor		
<i>3: Herramientas de diagnóstico empresarial.</i>	3.a) Prepare to export scorecard 3.b) Test del exportador		
<i>4: Análisis de cultural del mercado.</i>	4.a) Instituciones sociales 4.b) Organizaciones Sociales y Condiciones de Vida		
<i>5: Análisis económico del destino.</i>		<i>5.1: Población estadounidense.</i>	5.a) Datos Poblacionales 5.b) Proyecciones poblacionales
		<i>5.2: Actividad Económica</i>	5.c) Principales indicadores

Carpeta	Archivos	Subcarpeta	Archivos
		<i>5.3: Estadísticas de Comercio Internacional</i>	5.d) Principales exportaciones 5.e) Importaciones principales 5.f) Situación de la balanza comercial 5.g) Restricciones comerciales
6: Auditoría de mercado.	6.a) Sobre el producto 6.b) Sobre el mercado 6.c) Sobre el mercado (Infografía)		
<i>7: Plan de Marketing.</i>	7.a) Presupuesto proyectado	<i>7.1: Producto</i>	7.b) Adaptación del producto 7.c) Guía de etiquetado del FDA. 7.d) Empaque en ilustrador
		<i>7.2: Precio</i>	7.e) Estructura de costos 7.f) Detalle de estructura Microsoft Excel
		<i>7.3: Plaza</i>	7.g) Logística 7.h) Distribución
		<i>7.4: Promoción</i>	7.i) Detalle de la preparación promocional 7.j) Video explicativo sobre cómo pautar en redes sociales. 7.k) Propuesta de anuncio.
<i>8: Tramitología</i>		<i>8.1: Certificaciones</i>	8.a) Requisitos de la certificación
		<i>8.2: Trámites de exportación</i>	8.b) Trámites de exportación 8.c) Registro de Ventanilla Única
		<i>8.3 Notas técnicas.</i>	8.d) Documentos

Carpeta	Archivos	Subcarpeta	Archivos
			requeridos 8.e) Lista de contactos NT.
<i>9. Cotizaciones</i>	9.a) Cotización de la certificación 9.b) Cotización de transporte internacional 9.c) Cotización de empaque primario 9.d) Cotización de empaque secundario		
<i>10. Otros</i>	10.a) Referencias 10.b) Catálogo de IcePack 10.c) Documentos de Inteligencia Comercial 10.d) Norma ISO 9001-Sistemas de Gestión de la calidad 10.e) Participación en ferias internacionales.		

Fuente: elaboración propia con base en el plan de internacionalización.

Como se detalla en el Cuadro 4.3, se cuentan con 41 archivos correspondientes al plan de internacionalización divididos en diez carpetas, además de múltiples vínculos con páginas externas, material multimedia como videos, archivos de Microsoft Excel, infografías, resúmenes, entre otros. Siempre tiene como objetivo la creación de material que sea comprensible y llamativo.

Cada archivo tendrá la misma portada que se muestra en el A.22, seguido de la información que corresponda en cada caso con las plantillas diseñadas, estas siguen la línea grafica de la portada. De igual forma, se le hará llegar a la empresa un manual de usuario proporcionado por Microsoft sobre dudas o preguntas relativas a la plataforma, así como el paso a paso sobre cómo usarla. Cabe destacar que la plataforma es bastante amigable con el usuario y el uso no está limitado a expertos en tecnologías de la información.

B. CONCEPTUALIZACIÓN DE INDICADORES

Este apartado presenta la conceptualización de indicadores que permiten medir la

efectividad de la propuesta de internacionalización elaborada. No obstante, cuantificar la efectividad no sirve de mucho si no responde a la calidad y mejora continua de la herramienta. De acuerdo con Actitud Internacional UCA (2013):

Los KPIs no son más ni menos que unas medidas o métricas que nos ayudan a evaluar, valorar y a cuantificar el rendimiento de una actividad en función de las metas y objetivos planteados para ella, en nuestro caso la actividad exportadora o internacional, [...]. Después de tener claro tu plan, tus objetivos, lo que quieres conseguir en determinado mercado internacional, el siguiente paso será elegir los indicadores (KPIs) que nos marcaran el grado de éxito con el que estamos realizando nuestra actividad. (s. p.).

La importancia de las métricas que se establecen en una actividad en particular recae en el hecho de que estas permiten analizar y evaluar las variables que consideren relevantes, con el fin de detectar oportunidades de mejora en las actividades llevadas a cabo por una empresa, esto brinda la posibilidad de una mejora continua. La Norma ISO 9001 afirma al respecto que:

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y que, además, debe determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos (citado en Inteco, 2015, s. p.).

Esto le permite a la compañía tener el control del rendimiento y la eficacia de cada uno de sus procesos o actividades, a través de la medición y el seguimiento de los indicadores que se plantearon y tomar decisiones oportunas para su mejora continua. La creación de estos indicadores se explica más adelante, así como la forman en la que se integran con el Ciclo de Deming.

a. CICLO DE DEMING APLICADO AL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El Ciclo de Deming es una herramienta estratégica utilizada para la mejora de procesos entre las empresas, proyectos, etc. García (2016), afirma que:

Es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar (p. 1).

Por lo anterior, se plantea que la creación de indicadores y elementos de control del plan de internacionalización deben darse en este modelo para que respondan a un fin. El Ciclo de Deming se encuentra estructurado en cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. El ciclo se ilustra en la Figura 4.1 y a continuación se explican las fases aplicadas al plan de internacionalización .

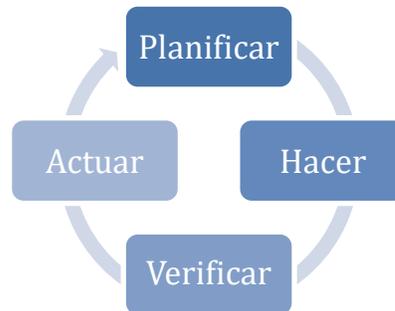
- Planificar: García (2016) indica que este paso hace referencia a la fase de “identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos” (p. 1). Para efectos del presente proyecto, esta fase corresponde a la estructuración y planificación de la propuesta del plan que se desarrolló. Con respecto a los objetivos por alcanzar, estos se detallan en el apartado siguiente.
- Hacer: corresponde a poner en práctica lo planeado, es decir, ejecutar los pasos propuestos en la fase anterior de planificación. Este paso se cumplirá una vez que la empresa Finca Santa Clara proceda a llevar a cabo el proceso de internacionalización, aplicando el plan propuesto y el diseño para el producto y mercado .
- Verificar: esta fase responde se basa en la retroalimentación que se obtenga al implementar el plan, la empresa puede comprobar los logros obtenidos a partir de los objetivos que se plantearon en la fase de planeación. De este modo se verifica la efectividad del plan propuesto.
- Actuar: en la última etapa, la empresa aplica acciones de mejoramiento en caso de que existan diferencias entre lo que se ejecutó y lo que se planeó al inicio. García (2016) afirma que:

Tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas (p. 1).

Los pasos de hacer, verificar y actuar tienen como responsable a la empresa debido a que es la que tendrá acceso a todos los datos necesarios para la ejecución de estas fases. Al concluir el ciclo se garantiza un proceso de mejora continua del plan de

internacionalización. Por otro lado, como este proceso de mejora continua garantiza la efectividad del plan de internacionalización, podrían incluso hacerse modificaciones del destino y otros ajustes correspondientes para incursionar en otras regiones de EEUU, en el largo plazo.

Figura 4.1
Ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia con base en el ciclo de Deming.

Tomar en cuenta un proceso de mejora continua sirve para que, una vez realizada la primera exportación, se pueda empezar a construir una relación de largo plazo con los intermediarios seleccionados, ya que con esto se garantiza un vínculo sólido con estos. Lo anterior puede asegurar que continúen con sus pedidos.

Además, permite que se haga a partir de la experiencia que genera la práctica continua de cualquier actividad, en este caso, la internacionalización. En este ámbito, se debe recordar que lo que ocurre en la práctica muchas veces difiere de la teoría o particularmente, de lo que se pueda plantear en cualquier plan de internacionalización, por esto, se debe tener en cuenta el factor riesgo, el cual es inherente a cualquier actividad. Además, su éxito depende de factores externos que la empresa no puede controlar.

Por lo tanto, es necesario tener un pensamiento basado en riesgos que permita llevar a cabo acciones preventivas y, de esa manera, mitigar de antemano cualquier riesgo que se pueda dar en una actividad determinada y no solo corregir las falencias identificadas *a posteriori*. La Norma ISO 9001 asegura que:

Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos (citado en Inteco, 2015, p. 11).

Tener en cuenta el factor riesgo permite reducir la incertidumbre en cualquier actividad, lo cual puede tener efectos positivos. Como la empresa es una pyme, cualquier riesgo puede resultar perjudicial, a esto se debe la importancia de saber gestionarlos, medirlos y prevenirlos para que el proceso de internacionalización sea exitoso.

Resulta importante mencionar que desde la postulación del ciclo de Deming en 1950, se han creado varias metodologías destacadas y de prestigio que se derivan del este. Un ejemplo de eso son los estándares y parámetros propuestos por el *Project Management Institute*, en sus publicaciones del PMBoK para la gestión de proyectos. Jaeger (2004) indica que la metodología del PMBoK está compuesta por cinco fases, las cuales son: el inicio, planificación, ejecución, supervisión y control, por último, el cierre.

Aunque esta metodología es sumamente prestigiosa, tiene como desventaja el hecho que resulta compleja para los proyectos pequeños (Jaeger, 2004). Además, tiene una perspectiva o enfoque en el cierre, mientras que el ciclo de Deming no lo posee, ya que es un ciclo continuo. Por los aspectos mencionados es que se decide usar el ciclo de Deming como guía para la creación de los indicadores, ya que se trata de una pyme, lo cual hace referencia a que es un proyecto de pequeña escala. Por otro lado, se trata de un proceso continuo de exportación donde siempre existe oportunidad de mejora y tiene como objetivo ser constante en el tiempo. Por eso, si se llega a una etapa de cierre, como propone el PMBoK, se consideraría un proyecto no exitoso, o bien no sostenible.

b. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Aunque el fin último de un plan de internacionalización es el diseño de una estrategia que permita incursionar, de manera exitosa, en un mercado específico con un producto determinado. Existen objetivos presentes a lo largo del plan de internacionalización de una forma implícita.

Como parte de la primer fase propuesta en el Ciclo de Deming que hace referencia a la planificación. En el Cuadro 4.4 se detallan y delimitan los objetivos específicos que tiene el presente plan de internacionalización, de acuerdo con las diferentes áreas en las que se encuentra estructurado. Esto permite desarrollar y determinar indicadores capaces de brindar datos que sirvan como base para la mejora continua del plan de internacionalización

y, por lo tanto, del proceso de exportación que abarca el presente proyecto.

Cuadro 4.4

Detalle de objetivos específicos del plan de internacionalización

N.º de objetivo	Área del plan	Objetivo específico
1	Análisis Cultural	Ser de utilidad durante el proceso de negociación con el cliente para que se logre un mayor conocimiento de los gustos y preferencias.
2	Análisis Económico	Verificar la viabilidad del mercado seleccionado como destino para la internacionalización de la empresa.
3	Caracterización del Mercado	Comprobar la aceptación del producto en el mercado destino.
4	Posicionamiento de Marca	Alcanzar el reconocimiento de la marca por parte del consumidor californiano.
5	Herramienta de Colaboración	Evaluar la conveniencia del <i>SharePoint</i> tanto en la simplificación de procesos internos y de internacionalización.

Fuente: elaboración propia con base en el plan de internacionalización diseñado.

A continuación se explica cada objetivo específico, el alcance de cada uno, así como su fin:

1. Este objetivo específico se refiere la importancia de conocer aquellas características culturales clave en los procesos de negociación, con el fin de que sean exitosos y evitar malentendidos, así como la importancia del conocimiento de los gustos y preferencias del cliente.
2. Este objetivo hace hincapié en una serie de insumos de información que ayudan a anticipar si el mercado seleccionado tiene el poder adquisitivo que la empresa busca, así como para la toma de decisiones.
3. Busca verificar la factibilidad que tiene el producto de ser aceptado en el mercado destino con base en los datos de caracterización.
4. Este objetivo plantea lograr que el consumidor californiano tenga exposición a la marca y que este modo logre posicionarse en su mente como una alternativa en el mercado actual de mora congelada orgánica.
5. Tiene como fin demostrar la utilidad de la herramienta propuesta y por qué es la ideal para la empresa.

Aunque el plan de internacionalización desarrollado abarca más áreas que las mencionadas, estos cinco objetivos corresponden a áreas clave, por lo tanto, resulta fundamental que se consideren para la elaboración de indicadores.

c. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

i. Tipos de indicadores

Los indicadores permiten monitorear los procesos, con el fin de darles un seguimiento y un diagnóstico oportuno que le permitan a la empresa una mejora continua. Según Cifuentes, Lemus, Caballero y Gonzáles (2018), un indicador es:

Una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado (p. 18).

Asimismo, los autores mencionan que los indicadores se pueden clasificar en tres tipos, los cuales se explican a continuación:

Indicadores de eficiencia: Hace referencia al aprovechamiento de los insumos que deben ser adquiridos en una escala de tiempo oportuno, al mejor costo posible, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. Este tipo de indicadores miden la relación existente entre el avance en el logro de un objetivo determinado y los recursos empleados para la consecución del mismo.

Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia, buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente. Además, se concentran en establecer el cumplimiento de los diferentes planes y programas de cualquier entidad, por lo que facilita la medición del grado en el que una meta ha sido cumplida, considerando los plazos y las demás disposiciones estipuladas, debido a que no consideran la productividad del uso de los recursos disponibles con los que se cuenta para la consecución de los logros.

Indicadores de efectividad: Para definir los indicadores de efectividad, los autores citan a Armijo (2011) quien asegura que estos “son desarrollados en su mayoría en el marco de compromisos de gestión pública, donde existen responsabilidades establecidas respecto de su monitoreo y evaluación” (p. 211). De acuerdo con ello, mencionan que los indicadores de efectividad buscan identificar los cambios en la población objetivo luego de implementar ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios, esto a través de metodologías minuciosas.

Indicadores de economía: Son aquellos que relacionan el valor de los recursos financieros empleados en la provisión de bienes y servicios con los gastos administrativos incurridos por la entidad, Además, permiten medir la capacidad de las entidades para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados (Ibídem).

Ahora bien, ya comprendidos los diversos tipos de indicadores y sus alcances, se puede proceder a desarrollar los indicadores para la estrategia de internacionalización que se plantea.

ii. Indicadores planteados

Como respuesta a los objetivos específicos que se mencionan en el apartado anterior, en el Cuadro 4.5 se detallan los 5 indicadores claves que permitan verificar la efectividad de la propuesta de internacionalización. Estos son indicadores de eficacia que hacen referencia al cumplimiento del objetivo específico .

Cuadro 4.5
Indicadores claves planteados

N.º de objetivo	Tipo de indicador	Indicador
1	Eficacia	Porcentaje de elementos del análisis cultural que fueron útiles en el proceso de negociación, desde el primer contacto con el cliente hasta la firma del contrato.
2	Eficacia	Porcentaje de datos actualizados en el momento de llevar a cabo la internacionalización de los aspectos más relevantes en esta área.
3	Eficacia	Porcentaje de variables que cumple el mercado destino a luz de los datos más relevantes en esta área.
4	Eficacia	Métrica brindada como retroalimentación del administrador de anuncios de <i>Facebook</i> que hace referencia al domicilio de los usuarios.
5	Eficacia	Porcentaje de cumplimiento de los principales factores requeridos por una pyme para la implementación de este tipo de herramienta.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se explica la metodología o lógica que sigue cada indicador para su obtención:

1. Para la elaboración de este indicador se toman como base los 14 elementos mencionados en la sección de análisis cultural abordado en las secciones de instituciones sociales y condiciones de vida. Una vez que se realice el proceso de internacionalización la empresa debe contar la cantidad de elementos que fueron útiles

en el proceso de negociación con el cliente, desde el primer contacto hasta la firma del contrato. Por ejemplo, si solo 7 elementos fueron útiles, el porcentaje del indicador sería

$$\text{Indicador 1: } \frac{\# \text{ de elementos que fueron de utilidad}}{14} \times 100 = \%$$

un 50 %. A continuación se detalla la fórmula correspondiente:

2. Para determinar este indicador, se toman como base los 8 elementos más relevantes de la sección de análisis económico, los cuales se detallan en el Cuadro 4.6. Una vez que se realice el proceso de internacionalización, la empresa debe contar la cantidad de elementos que estaban actualizados y fueron de utilidad para la toma de decisiones. A continuación se detalla la fórmula correspondiente:

$$\text{Indicador 2: } \frac{\# \text{ de elementos actualizados}}{8} \times 100 = \%$$

3. Para la obtención de este indicador, se toman como base los 6 elementos más relevantes de la sección caracterización del mercado, los cuales se detallan en el Cuadro 4.6. Una vez que se realice el proceso de internacionalización, la empresa debe contar la cantidad de elementos que permitieron verificar si el mercado cumple con las características deseadas por la empresa. A continuación, se detalla la fórmula correspondiente:

$$\text{Indicador 3: } \frac{\# \text{ de elementos}}{5} \times 100 = \%$$

4. Este indicador lo brinda directamente el administrador de anuncios de *Facebook* una vez concluida la campaña de mercadeo propuesta en esta plataforma digital.

5. Para la obtención de este indicador, la empresa debe considerar elementos básicos clave que son relevantes en el momento de elegir una herramienta de gestión documental en las pymes. Se propone como base tomar en cuenta la usabilidad, soporte técnico, precio y gestión colaborativa, sin embargo, la empresa será la que decida cuales

aspectos son importantes con base en su experiencia. Se plantea que este indicador se pueda obtener después de 6 meses de haber implementado la herramienta.

6. El indicador corresponderá al porcentaje de elementos con los que cumple la herramienta según la experiencia de la empresa.

$$\text{Indicador 5: } \frac{\# \text{ de elementos con los que cumple SharePoint}}{\text{Total de elementos}} \times 100 = \%$$

Cuadro 4.6

Datos más relevantes por área del plan de internacionalización para indicadores

Área	Análisis económico	Caracterización del Mercado
Datos más relevantes para la obtención de indicadores	1. Población	1. Ventaja relativa
	2. Tasa y patrones de migración	2. Agregación de Valor
	3. Producto interno bruto	3. Tiendas típicas
	4. Tasa de crecimiento del PIB.	4. Tamaño del mercado
	5. Ingreso per cápita	5. Patrones de uso
	6. Industrias más relevantes	
	7. Importaciones	
	8. Exportaciones	

Fuente: elaboración propia.

La elección de los datos más relevantes expuestos en el Cuadro 4.6 se hizo con base en el análisis de la información recolectada a lo largo de este proyecto, con respecto al mercado destino.

C. MÉTRICAS GENERALES RELEVANTES POR ÁREAS

1. MARKETING

Es a partir de datos reales que se pueden tomar las decisiones correctas en el momento de dirigir una estrategia de mercadeo. Por lo anterior, resulta fundamental conocer algunas de las principales métricas de mercadeo digital para medir y cuantificar los resultados de las campañas publicitarias propuestas. A continuación se mencionan algunas de las métricas

más relevantes en este aspecto de acuerdo con Contreras (2015):

Click Through Rate (CTR): Se refiere al índice de respuesta, el mismo es considerado central en las campañas de marketing. Se obtiene al dividir el número de usuarios que hicieron clic en el anuncio entre el total de impresiones de la página web que lo contiene, el mismo es expresado de forma porcentual, un mayor porcentaje representa una campaña eficaz.

$$CTR = \frac{\# \text{ de clicks en el anuncio}}{\text{Impresiones en la pagina}}$$

Bounce Rate (BR): La tasa de rebote hace referencia al porcentaje de visitas que no van más allá del landing page o primera página del sitio web del total de visitas que se han recibido en determinado periodo, lo ideal es que el porcentaje sea bajo, pues se desea que el usuario conozca el sobre el producto o proceda a llevar a cabo la compra directamente en la página.

$$BR = \frac{\# \text{ de visitas que no pasan del LP}}{\# \text{ total de visitas}}$$

Conversation Rate (CR): Indica el porcentaje de usuarios que hacen la acción que se ha que se planteó como objetivo, en la campaña publicitaria dentro del sitio web. Este es un indicador de la calidad de respuestas obtenidas. Y sirve como criterio de rentabilidad.

$$CR = \frac{\# \text{ visitas que alcanzan el objetivo}}{\# \text{ visitas implicadas}}$$

Average Revenue Per Visit (ARV): Muestra el promedio de ingresos generados por visitas al sitio web, en determinado periodo.

$$ARV = \frac{\text{Suma total de ingresos generados}}{\# \text{ total de visitas en la pagina web}}$$

Order Conversión Rate (OCR): Expresa la ratio de pedidos por visita de forma porcentual, esta métrica es usada para describir la relación entre las visitas del sitio web y los objetivos que se deben cubrir en determinado periodo.

$$OCR = \frac{\text{Total de pedidos realizados}}{\text{total de visitas}}$$

Cost Per Visit (CPV): Representa el costo por visita, esta métrica permite conocer cuánto le está costando a la empresa el tráfico que está recibiendo en su sitio web es una forma directa de medir cuán efectivas son las acciones de marketing realizadas. Lo ideal

es minimizar el CPV y aumentar el ARV (s. p.).

$$CPV = \frac{\text{Costes de marketing totales}}{\# \text{ de visitas en el sitio web}}$$

De las métricas mencionadas anteriormente, el *Click Through Rate* y *Conversation Rate* son las principales que se recomiendan emplear para el plan promocional propuesto. Sin embargo, las demás son sumamente valiosas y se pueden considerar en caso de ser necesario.

a. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

La logística es fundamental para un desempeño exitoso de la empresa, por lo tanto, es importante medirla. A continuación se sugiere una serie de métricas que pueden ayudar a medir este aspecto y todo lo que implica para la compañía. Según Senati (2016):

Costo de transporte vs ventas: Sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así aplicar medidas que reduzcan este importante costo logístico, consiste en controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un periodo determinado.

$$CTVS = \frac{\text{Costo del transporte}}{\text{Valor de ventas totales}} * 100$$

Costo por transportista: Se utiliza para costear la contribución y relación de cada conductor sobre los gastos generados en transporte, su objetivo es controlar el costo en que se incurre dentro de la operación de transporte por conductor dentro de la empresa y así controlar la contribución de cada conductor entre los gastos totales del transporte.

$$CPT = \frac{\text{Costo del transporte}}{\# \text{ de conductores}}$$

Costo del transporte: Controla los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros, pues, permite medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio. Este indicador sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.

$$CT = \frac{\text{Costo del transporte propio x unidad}}{\text{Costo de contratar transporte x unidad}}$$

Entregas conformes o perfectas: Consiste en Controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas y conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía, sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.

$$EF = \frac{\text{Pedidos conformes}}{\text{Total de pedidos entregados}}$$

Entregas a tiempo: este indicador mide el cumplimiento de la compañía para llevar a cabo la entrega de los pedidos en la fecha o periodo pactado con el cliente. Su objetivo es principalmente, controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos y la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.

$$EAT = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}}$$

Entregas completas: Mide el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de stocks agotados que maneja el almacén. Además de que controla la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes y la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución, permite conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.

$$EC = \frac{\text{\# de pedidos entregados completos}}{\text{Total de pedido}}$$

Documentación sin problemas: Controla la exactitud de las facturas enviadas a los clientes y la exactitud de la información contenida en las mismas, además, permite conocer el número y porcentaje de facturas con error por clientes y su nivel de satisfacción (s. p.).

$$DSP = \frac{\text{Facturas generadas sin errores}}{\text{Total de facturas}}$$

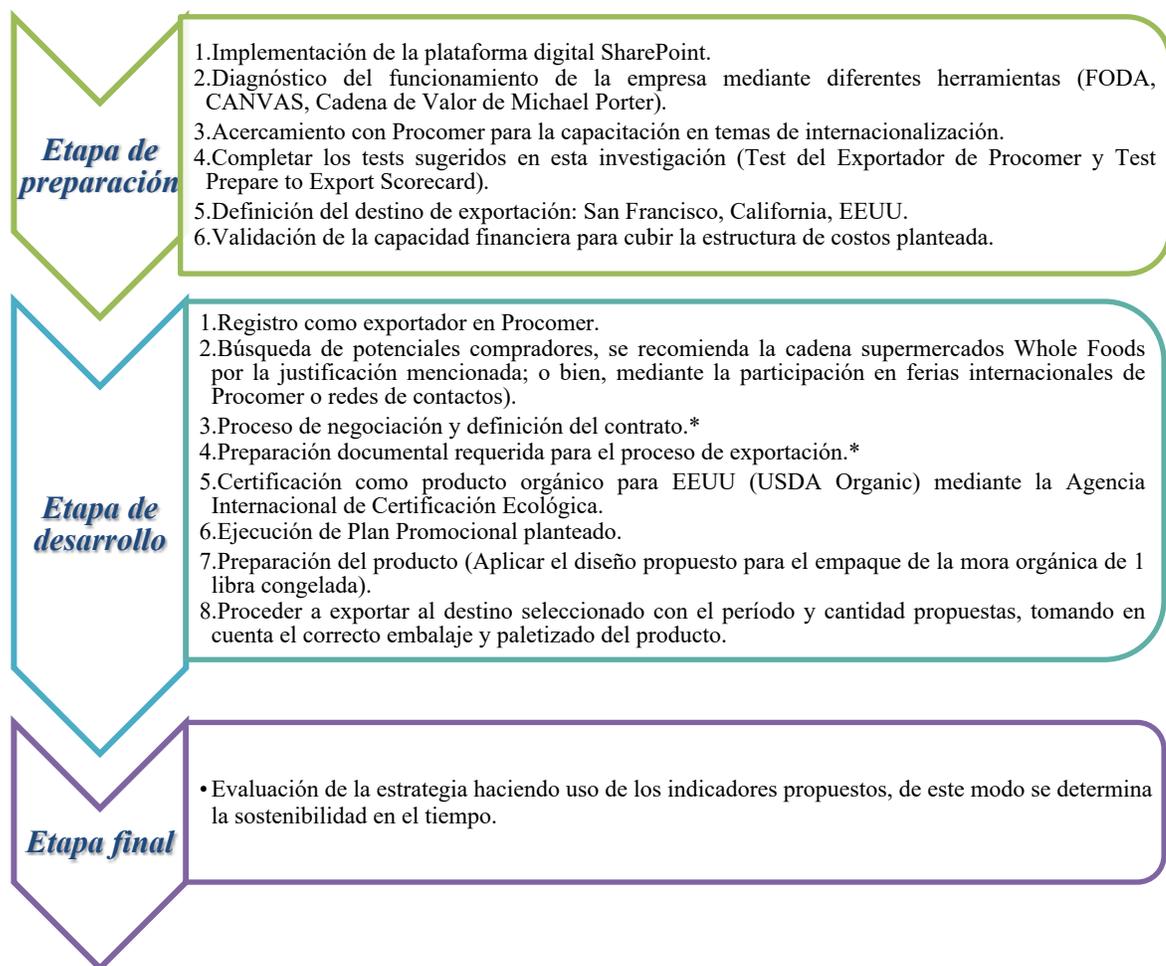
Como esta será la primera vez que la empresa exporte directamente, es relevante que conozca indicadores que le permitan cuantificar costos logísticos de una manera objetiva. Siempre teniendo presente como mejorar dicho proceso en terminos de eficacia.

D. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PROPUESTA

En la Figura 4.2, se presenta la propuesta de internacionalización que se elaboró como parte del presente proyecto de graduación, con base en el estudio de mercado de California en aspectos económicos, culturales, sociales, entre otros. Está estructurada en tres etapas, la primera responde a la preparación en la que debe incurrir la empresa para llevar a cabo la exportación del producto, tanto a nivel interno como externo. En segundo lugar está la etapa de desarrollo donde se ejecuta la exportación y, por último, la etapa final en la que se lleva a cabo la evaluación mediante los indicadores propuestos.

Figura 4.2

Estrategia de internacionalización propuesta para la empresa Finca Santa Clara con la mora orgánica



Fuente: elaboración propia.

Los puntos destacados con un asterisco (*) en la figura anterior, forman parte de cualquier proceso de exportación. Aunado a lo propuesto en las 3 etapas mencionadas, a continuación se detallan brevemente los aspectos más relevantes que arrojó el presente proyecto de graduación:

- El producto: el producto por exportar es mora orgánica congelada en presentación de 1 libra, un producto 100 % artesanal, ya que no tiene ningún proceso industrial. El valor agregado que se sugiere es ofrecerlo en una presentación congelada para comerlo como un *snack* saludable, puede ser sola o combinada con otras frutas, así como para tomarla en batidos.
- El mercado destino: para llevar el producto fuera de las fronteras costarricenses se escogió el mercado de California, el destino final es la bahía de San Francisco. Esta es la zona de California que cuenta con mayor ingreso per cápita, lo cual significa que es un lugar con poder adquisitivo alto.
- Público meta: el mercado meta seleccionado para la promoción y venta de la mora orgánica congelada que se desea exportar, son personas con un poder adquisitivo medio-alto que tengan la capacidad monetaria de comprar el producto. Deben tener edades entre los 18 y los 50 años con un estilo de vida saludable y que se preocupen por su salud y que tengan una preferencia por los productos 100 % naturales, libres de preservantes.
- Plan promocional: el principal objetivo de la publicidad se basa en el posicionamiento de la marca. Para lograr esto, se propone a la empresa llevar a cabo una estrategia de *marketing* digital, a través de *Facebook*, *Instagram* y *Google Ads*, debido a que es uno de los medios más económicos y efectivos para promocionar una empresa.
- El slogan: el eslogan para la campaña de publicidad de la mora orgánica es: *The berry tropical taste*, lo cual se traduce a *El sabor muy tropical*, con una variación de la letra *v* por *b* para darle un doble sentido este eslogan. Con esto se pretende captar la atención del cliente y que el eslogan se quede en la mente de las personas.
- Logística: en lo que respecta al aspecto logístico, en primera instancia, debido a que

la empresa no tiene experiencia con exportaciones directas, se recomienda evitar el riesgo que implica llevar a cabo la exportación, por lo tanto, en el momento de la negociación es preferible que se acuerde utilizar el Incoterm FOB (Free On Board).

- Costos: el costo unitario al que se le vendería el producto al comprador (distribuidor), bajo los supuestos estipulados es de USD 4,43 por cada unidad. El monto total por la venta de los 8250 paquetes es de USD 36.574, el cual al tipo de cambio mencionado es aproximadamente CRC 20.847.476. Esto representaría una ganancia aproximada de USD 20.653, es decir, ₡11.772.476.

E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Con base en el presente capítulo, se puede concluir que debido a la realidad de la empresa, la plataforma digital que podría adaptarse a sus necesidades es *SharePoint*. Esta es una herramienta de colaboración que puede facilitar el proceso de internacionalización al mejorar su productividad, todo esto a un bajo costo.

Después de llevar a cabo un *benchmarking*, fue posible comprobar que *SharePoint* es una de las mejores opciones que hay en el mercado, debido a la cantidad de opciones que ofrece. Por lo tanto, su implementación puede mejorar la capacidad colaborativa de los empleados en la empresa y optimizar los procesos, lo cual se traduce en una mayor competitividad.

Por otro lado, se concluye que, al utilizar el Ciclo de Deming, es posible autoevaluar el plan de internacionalización, destacando tanto sus puntos fuertes como las áreas de mejora en las que se deba actuar, esto garantiza el éxito. Asimismo, el planteamiento de indicadores es clave para medir la efectividad del plan de internacionalización propuesto en este documento, esto se debe a que permite la valoración y medición de las variables más relevantes, para posteriormente detectar las oportunidades y lograr una mejora continua.

Además, con base en los indicadores, será posible construir relaciones de largo plazo con los intermediarios, ya que los aspectos que conforman el plan de internacionalización podrían llevarse a cabo de forma óptima y efectiva, evitando cualquier imprevisto. Debido a que lo que se presenta en la práctica no siempre es igual a lo que plantea la teoría, es necesario tener un pensamiento basado en riesgos, esto para disminuir la incertidumbre.

CONCLUSIONES

Con base en la información recopilada y analizada a lo largo del presente proyecto de graduación, se formula una serie de conclusiones, las cuales se enumeran y exponen a continuación:

1. En primera instancia, como parte de esta investigación es posible concluir que existe un mercado potencial para la mora orgánica congelada proveniente de Finca Santa Clara. Esto se debe a la manera en la que se compone la población de California, específicamente San Francisco, la cual posee una serie de características que la convierten en un segmento atractivo para la empresa, entre estas el ingreso per cápita, las preferencias en un producto como la mora y el estilo de vida.
2. Además, se concluye que aunque California es un productor de mora, así como algunos otros estados, la producción no logra cubrir la demanda, esto se debe a la capacidad de la industria, pero también a las estaciones climáticas que temporalizan la producción. Por lo tanto, la importación de mora de países latinoamericanos es ineludible y una oportunidad de incursión para la mora costarricense.
3. Se concluye que el hecho de que EEUU y Costa Rica gocen de una activa relación comercial representa una ventaja para el país, debido a que EEUU es el principal socio comercial desde hace algunos años. Ejemplo de lo anterior es el caso de la mora orgánica congelada costarricense, la cual paga cero aranceles de ingreso al mercado estadounidense, esto representa una ventaja para la empresa en comparación con otros países latinoamericanos.
4. En la actualidad, la Finca Santa Clara posee una página *web* y una cuenta en *Facebook*. Sin embargo, ambas se actualizan esporádicamente y con pobre contenido, sin una estrategia clara de las publicaciones que se hacen o una línea de contenido. Por lo tanto es posible concluir que existe un desaprovechamiento de estos recursos, ya que ambas podrían ser generadoras de ventas y captación de clientes. La página *web*, durante esta investigación, se encontró fuera de servicio en diversas ocasiones. En cuanto a su cuenta de *Facebook*, la última publicación fue hecha en agosto del 2018.

5. Tras el análisis realizado es posible deducir que la experiencia en producción y abastecimiento de mora orgánica en el mercado local sirven como base para el proceso de internacionalización de la Finca Santa Clara, en términos de planificación de la producción, para satisfacer la demanda.
6. De acuerdo con la información recabada, la empresa cuenta con una presentación de la marca poco llamativa para cliente, tanto en su etiqueta como en la línea gráfica desarrollada en su página *web* y cuenta de *Facebook*. Se deja de lado información propia del producto que podría ser atrayente y decisiva en la compra del cliente.
7. Después de realizar un benchmarking de las herramientas digitales disponibles, se concluye que la plataforma de colaboración ideal para la empresa Finca Santa Clara es Sharepoint, por su relación precio-beneficio.
8. Finalmente, gracias al Test del Exportador es posible concluir que una vez puesta en práctica la estrategia de internacionalización que se planteó a lo largo de este proyecto, el nivel de preparación para la exportación alcanzará un 85 %, lo que indica que la empresa está preparada. Se produjo una variación positiva con respecto al primer *test*, en el que obtuvo un 42 %, lo que sugiere que no estaba preparada para la internacionalización del producto.

RECOMENDACIONES

Con base en la información recopilada y analizada a lo largo del presente proyecto de graduación, se formulan una serie de recomendaciones que se sugieren para la mejora continua. Estas se enumeran y exponen a continuación:

1. Inicialmente, se pretende introducir el producto al mercado de California, específicamente a la Bahía de San Francisco, debido a que es una ciudad con un alto ingreso per cápita y un gran poder adquisitivo, además cuenta con un óptimo clima de negocios, entre otras características que favorecen la comercialización de la mora orgánica en dicha región.

No obstante, se le recomienda a la empresa buscar otros destinos dentro de este estado, que cuenten con condiciones similares a la ciudad de San Francisco y que pueda permitirle una mayor expansión dentro del país de destino, esto de acuerdo con la capacidad de producción que tenga la empresa, tomando en cuenta que una vez posicionada en el destino, le resulta más sencillo expandir sus alcances considerando el potencial de comercialización del producto en la región, el cual se pudo evidenciar después de realizar el estudio de mercado.

2. Debido a la versatilidad en el uso de la fruta, y a las propiedades de la misma, se recomienda la diversificación en la presentación de la mora. Es decir, agregar a su cartera de productos presentaciones como pulpas, jaleas, yogures o enlatados, además de la mora congelada que es el producto con el que se incursionaría en el mercado destino y con el cual se pretende dar a conocer la marca. Esta abriría paso a otras presentaciones o adaptaciones como las mencionadas.

Estas nuevas presentaciones pueden ser desarrolladas por la empresa a nivel local, o bien, una vez exportada la materia prima, puede ser transformada en el lugar de destino dónde se elaboraría el producto final. Siempre tomando en cuenta la preferencia que existe en el mercado destino por productos que tengan como principal distintivo su condición de orgánico. Esto permitiría mostrar al público una gama más amplia de

productos a base de mora orgánica, además de ampliar su oferta tanto en el mercado nacional como en un potencial mercado internacional.

3. El mercado que se desea incursionar es amplio en comparación con el mercado nacional, esto representa un reto para la empresa en temas de cumplimiento de la demanda. Por esto, se recomienda mapear los vendedores de mora locales, quienes puedan proveer la fruta necesaria para cumplir con los pedidos que se requieran para la exportación. Además de incentivar a los productores locales a mantener y aumentar su producción, la cual puede ser comprada a futuro por la empresa para su posterior comercialización en el mercado extranjero, esto le aseguraría a la empresa el debido cumplimiento de un eventual contrato.

En caso de que en algún momento la producción de mora que se presenta en la empresa resulte insuficiente para cumplir con la demanda del mercado, esto puede ser una solución inmediata. Es decir, desarrollar un modelo de alianza como una alternativa para el crecimiento no sólo de la compañía, sino de la región en general, pues de esa manera, los potenciales proveedores pueden realizar las inversiones en sus cultivos con la tranquilidad de saber que ya se tiene un mercado para la cosecha que se genere.

4. Debido a la inexistencia de un plan de promoción en el ámbito nacional, se recomienda usar herramientas digitales que le permitan a Finca Santa Clara acercarse de manera estratégica a sus clientes potenciales. Estos medios de comunicación resultan bastante efectivos debido a que llegan directamente a los consumidores, a través de dispositivos móviles, lo cual asegura un mayor alcance a un menor precio si se compara con otros canales de promoción.

Esto implicaría, sin embargo, rediseñar la línea de publicaciones realizadas en *Facebook*, con contenido más interactivo, actualizado y que sea de interés para el público meta, con base en sus gustos y preferencias en el idioma del país de destino. La publicidad debe buscar el cumplimiento de objetivos de la marca, siendo principalmente el posicionamiento en el mercado extranjero lo que se pretende. Además, se recomienda habilitar una cuenta en *Instagram* que le permita tener un mayor alcance del segmento seleccionado, ya que ésta es una plataforma que ha ido creciendo y tomando importancia en los últimos años, convirtiéndose de esa manera,

en un canal importante para generar y compartir contenido de interés, permitiendo a las marcas llegar hasta sus potenciales compradores de una manera eficaz.

5. En la misma línea, se propone el maximizar el uso de la página *web*, la cual regularmente se encuentra fuera de servicio y omite información de interés para el consumidor. Es recomendable que se dé un mejor aprovechamiento de éste recurso con el que la empresa ya cuenta, el cual, podría ser un medio importante para dar a conocer la marca y su producto, así como para que haya una interacción entre la empresa y el consumidor.

Dicha página *web* podría diseñarse de manera tal que contraste con la calidad que representa y sobre todo que resalte las bondades de la diversa variedad de productos que ofrece, con énfasis en la mora orgánica, la cual es su producto estrella. Dicho contenido debe informar, entretener, y al mismo tiempo rescatar la esencia de la marca, así como de su lugar de origen. Por ejemplo, agregando videos de las zonas tropicales de Costa Rica, imágenes de la región de Dota, e información general que resulte relevante para dar a conocer tanto la empresa como sus productos. Además, que represente lo exótico del país, y, por ende, del producto.

6. Se propone la participación de la Finca Santa Clara en ferias internacionales, las cuales son espacios que ofrecen la posibilidad de interactuar con clientes potenciales. Esto se debe a que en estos eventos se concentra una mayor diversidad en término de compradores, así como de proveedores en el mismo lugar, lo cual ofrece la posibilidad de hacer *networking* con múltiples empresas, generando así posibles contactos de negocio.

Estas ferias deben seleccionarse de manera estratégica para que la inversión genere resultados positivos para la empresa. El costo, alcance, riesgos son variables fundamentales para tomar en cuenta durante la elección de la feria a participar. Además, de tener claros los objetivos de la participación, ya sea tener un representante en el mercado destino o bien para contar con presencia en el mercado, y poder obtener el máximo provecho de esta herramienta.

7. Otra recomendación es la implementación del uso del *SharePoint*, independientemente si la empresa decide llevar a cabo el proceso de internacionalización o no. Esto como una *intranet* empresarial, les permitiría concentrar la información en una sola herramienta con el propósito de organizar y poner a disposición de los colaboradores la información y agilizar los diferentes procesos que se lleven a cabo. De acuerdo con el *benchmarking* realizado esta es la opción más viable para la empresa por su relación costo-beneficio.

8. Durante las visitas de campo a la empresa se pudo observar de primera mano los empaques, etiquetas de los productos, así como el proceso de empaquetado. Como se muestra en el A.17, la etiqueta actual del producto es poco atractiva y no usa el logo en su versión más reciente. Dicho lo anterior, se recomienda a nivel local, crear una etiqueta que represente su esencia y que sobre todo destaque el valor agregado que ofrecen sus productos.

Se sugiere que la línea gráfica a seguir sea atractiva y orientada objetivamente al mercado meta. Es importante que exista congruencia en la misma, tanto en el empaque como en el contenido que se va a utilizar para pautar, esto incluye artes, videos y demás material audiovisual.

9. De acuerdo con la viabilidad logística, así como las tendencias de mercado actuales en el destino de exportación, se recomienda cambiar la presentación de la mora pasando de fresca a congelada. Así mismo cambiar el empaque a uno que se adapte a la nueva presentación. Si bien es cierto esto representa modificaciones en el proceso productivo, son necesarias para lograr la aceptación del producto en el mercado seleccionado.

En el A.16 se muestra el empaque propuesto para el producto, este será puesto a disposición de la empresa como un entregable más del proyecto, en el mismo se muestra un código QR el cual al escanearse abre la página *web*, como ya se menciona anteriormente son varias las mejoras que se deben realizar a esta página. Sin embargo, es importante mencionar que para que el código sea verdaderamente útil y proporcione valor agregado lo ideal es que el código dirija al consumidor a un *landing page* dentro de la misma donde se muestre el proceso de cosecha o bien algún tipo de información valiosa para el consumidor con respecto al producto.

10. Por otra parte, con respecto a la gestión interna de la empresa, se recomienda la elaboración de manuales de puesto, ya que no existe la delimitación de roles y responsabilidades. Aunque se trata de una pyme familiar, es importante implementar estos manuales para que se logre tener claridad en los roles que cumple cada empleado y que no se dupliquen tareas.

Realizar esto reflejaría una empresa más estructurada, donde existe claridad en las funciones y tareas diarias de cada colaborador. Esto sería de suma utilidad en un eventual crecimiento o expansión de la empresa. Se podría decir que esto es posible en el mediano plazo debido a la trayectoria de la misma; ya que, tienen la mira puesta a una posible internacionalización de sus productos.

11. Se recomienda acudir a Procomer para que esta, como ente facilitador del proceso de exportación, pueda guiarle en el mismo. Además, para que participe en los diferentes talleres, capacitaciones y asesorías que brinda, de este modo cuenten con una mayor preparación al momento de exportar. Es importante recalcar que Procomer ha desempeñado un papel relevante a nivel internacional, ya que ha sido reconocida como la agencia de promoción de exportaciones número uno del mundo por cinco años consecutivos.

Habilidades empresariales como el conocimiento de técnicas de negociación, logística, Incoterms 2020, entre otros resultan sumamente relevantes cuando se toma la decisión de exportar, es por esto que los recursos que pone Procomer a la disposición del público son cruciales para cualquier Pyme que esté pensando en exportar, las mismas son en su mayoría gratuitas o bien con un precio simbólico.

12. Por último, se recomienda la designación de un presupuesto y un responsable dentro de la empresa para la ejecución del plan de mercadeo propuesto. Esto ya que actualmente la empresa no cuenta con un encargado en esta área. En el apartado de costos de publicidad y promoción se hace la proyección de un presupuesto para redes sociales, así como el alcance del público meta. Sin embargo, es la empresa quien debe crearlo, puesto que debe ser un reflejo de la realidad de recursos con los que cuenta la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Montoya, O. (2010). Phenolic content and antioxidant capacity of tropical highland blackberry (*Rubus adenotrichus* Schltdl.) during three edible maturity stages. *Food Chemistry*.
- Agricultural Marketing Resource Center. (2019). AGMRC. Recuperado de: <https://www.agmrc.org/commodities-products/fruits/blackberries>
- Álvarez, A. (11 de Mayo de 2016). *Aral ITS Consultores*. Recuperado de: <http://www.aralits.com/que-es-un-plan-de-internacionalizacion/>
- AMS. (2020). Recuperado de: <https://www.ams.usda.gov/>
- Arcela, A. (2014). El Marketing 3.0, mejorando nuestro entorno. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/285590636_El_Marketing_30_mejorando_nuestro_entorno
- Arens, E. (2019). The best times to post on social media in 2020. Recuperado de: <https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/#fb-times>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Recuperado de: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACIÓN-6.ª-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arndt, C., Buch, C. M. y Mattes, A. (2012). Disentangling Barriers to Internationalization, *Canadian Journal of Economics* 45(1): 41-63.
- Arredondo, A. (2019). Voa Noticias. Recuperado de: <https://www.voanoticias.com/a/eeuu-politica-cargos-juicio-politico-impeachment-trump/5201241.html>
- Asercomex. (2017). Conoce cuál es el Medio de Transporte según tus Mercancías. Recuperado de: <http://www.asercomex.es/medio-transporte-para-tus-mercancias/>

- Banco Nacional de Costa Rica. (s. f.). Recuperado de: <https://www.bncr.fi.cr/>
- Berman, N., Rebeyrol, V. y Vicard, V. (2015). Demand learning and firm dynamics: evidence from exporters, documento de trabajo n.º 551, Banque de France, París.
- Bonilla, J. (2013). La internacionalización de las pymes en Costa Rica. Cartago: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J. y Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-103.pdf>
- California Department of Finance. (2019). California Open Data Portal. Recuperado de: <https://data.ca.gov/dataset/california-population-projection-by-county-age-gender-and-ethnicity>
- California Department of Tax and Fee Administration. (2020). Ca. Gov. Recuperado de: <https://cdtfa.ca.gov/taxes-and-fees/>
- Campos Ochoa, J. y Saladen Rodelo, I. M. (2014). Ruta de internacionalización: Claro Telecomunicaciones. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8721>
- Caracterización de la comercialización internacional de mora, c. y (2020 de abril de 2020). Procomer. Recuperado de: <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/009C1885-9099-4D2F-8AC7-1CF6845B4E87.pdf>
- Cardozo, Chavarro, Ramírez, P. (2007). Teorías de internacionalización. Recuperado de: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- Carrasco, Y. P. (2014). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores. Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

- Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2010). Marketing International. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F., México.
- CDFA. (2016). California Department of food and Agriculture. Recuperado de: <http://www.cdfa.ca.gov/>
- Cenpropyme. (2012). Recuperado de: <https://www.sica.int/cenpromype/>
- Cifuentes, Lemus, Caballero y Gonzáles, A. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Recuperado de: https://www.dadep.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_construccion_y_analisis_de_indicadores_de_gestion_version_4.pdf
- Comex. (2017). Revisión de la OCDE de Políticas. Recuperado de: <https://www.comex.go.cr/media/5222/ocde-evaluacion-y-recomendaciones-agricultura-costa-rica-2017.pdf>
- Conejo, E. C. (2014). Estudio de Mercad Estados Unidos . Recuperado de: http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/IC-IM-072009_Canales%20de%20comercializacion%20Sureste%20USA.pdf
- Coopenae Seguros. (s. f.). Servicios. Recuperado de: <https://coopenaeseguros.com/productos/seguros-para-empresas/10-productos/53-seguro-de-carga>
- David, R. y Jauffret-Spinosi, C. (2010). Los grandes sistemas jurídicos contemporáneos. Recuperado de: <https://vdocuments.mx/documents/los-grandes-sistemas-juridicos-contemporaneos.html>
- De la Mata, G. 2018. Manual de Innovación Social: De la idea al proyecto. Recuperado de: http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/información_general/book/ebooks/manual-de-innovación-social-guadalupe-de-la-mata.pdf.
- Díez, B. (2018). Cómo logró California convertirse en la 5ª economía del mundo (y

cuáles son algunos de los inconvenientes). Recuperado de:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-44204832>

EFEUSA. (2018). California es más pobre de lo que muestra el censo, según cifras

revisadas. Recuperado de: <https://elmexicanonews.com/california-es-mas-pobre-de-lo-que-muestra-el-censo-segun-cifras-revisadas/>

Electronic Code of Federal Regulations. (2020). e-CRF. Recuperado de:

https://www.ecfr.gov/cgi-bin/retrieveECFR?gp=&SID=4ac0ec1810031450f734ddb29796d329&mc=true&n=pt21.2.101&r=PART&ty=HTML#se21.2.101_195

Esencial Costa Rica. (s. f.) ¿Qué es la marca país? Recuperado de:

<https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>

FDA. (2013). Recuperado de: <https://www.fda.gov/>

Feliciano, C. (2018). Para qué se usa *SharePoint* . Recuperado de: INVID:

<https://invidgroup.com/es/para-que-se-usa-sharepoint/>

Fernández, R. (2019). Apps de redes sociales más populares en Estados Unidos a marzo

de 2019. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/866450/apps-de-redes-sociales-mas-populares-en-estados-unidos-por-usuarios-mensuales/#statisticContainer>

Fernández, R. (2019). Producto Interior Bruto (PIB) en los Estados Unidos en 2018, por

Estado. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/598677/producto-interior-bruto-pib-en-los-ee-uu-por-estado-en/>

Freixas, M. (2015). Unidad 3. El análisis e interpretación de la información. Recuperado de:

http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/425/863_2015-08-24_200126.117751/6%20Investigaci3n%20Social%20II%20U3.pdf

FSIS. (2019). Recuperado de: <https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/fsis/home>

G Suite (s. f.). Prácticas de Seguridad. Recuperado de:

<https://arrobasystem.com/pages/seguridad-en-g-suite>

García, E. (2016). El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos. Recuperado de:

<https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Gestión Economía. (s. f.). Oportunidad de exportación: crece demanda de frutas y verduras congeladas en EEUU Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/oportunidad-exportacion-crece-demanda-frutas-verduras-congeladas-ee-uu-135143-noticia/>

Gil Giraldo, J. y Restrepo Mesa, J. E. (2017). Modelo de negocio para bebidas funcionales Ceiba. Recuperado de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11756/GilGiraldo_Jhonatan_RestrepoMesa_JuanEduardo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Globofran. (2016). Características del consumidor estadounidense. Recuperado de:

<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>

Gonte, P. K. (2018). Application Of Social media in Advertising Fresh Fruit And Vegetable Products in Ahmednagar District. International Journal of Modern Trends in Business Research, 16-27.

Google Services (s. f.), Fundamentos de AdWords. Recuperado de:

<https://services.google.com/fh/files/misc/fundamentos.pdf>

Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday.

Hidalgo, H. R. (2012). Algunos datos relevantes del Comercio Exterior de Costa Rica.

Recuperado de:

<https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/boletines/Comercio%20Exterior%20de%20CR%20por%20HRH.pdf>

Homeland Security. (2019). Yearbook of Immigration Statistics 2018. Washington: Homeland Security.

- Howard, J. (2019). Estados Unidos registró su menor número de nacimientos en 32 años, según estudio. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/05/15/estados-unidos-tuvo-el-menor-numero-de-nacimientos-en-32-anos-segun-estudio/>
- ICEX. (2016). Revista para la internacionalización. California, el estado dorado. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REp.2016667627.html>
- Incoterms y Comercio Internacional. (s. f.). Incoterm FOB. Recuperado de: <https://incotermstransporte.wordpress.com/incoterm-fob-freeonboard/>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. (2019). Las fuentes de derecho de los Estados Unidos de América. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2792/43.pdf>
- Inteco. (2015). ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de: www.inteco.org
- IPlacex. (s. f.). Fundamentos de Marketing. Recuperado de: <https://docplayer.es/63607183-Marketing-unidad-no-i-fundamentos-del-marketing.html>
- ISOTools. (2018). Indicadores y el ciclo PHVA. Recuperado de: Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2018/04/17/indicadores-y-el-ciclo-phva/>.
- Jaeger, J.-M. D. (2004). Todo sobre Metodología PMBOK (PMI) y 1000 otras herramientas de gestión. Recuperado de: https://www.12manage.com/methods_pmi_pmbok_es.html
- Kamei, K. (2008). Tradition and Innovation in Japanese Family SME. Recuperado de: unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf
- La Nación. (2019). Estados Unidos endurece embargo comercial a Cuba. Recuperado de: <https://www.nacion.com/el-mundo/conflictos/estados-unidos-endurece-embargo-comercial-a-cuba/HNSV53TFUZFWMWVPW434JJYZI/story/>

- Larrinaga, O. (2015). La internacionalización de las empresas: el modelo de las diez estrategias. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/242691518_La_internacionalizacion_de_la_empresa_el_modelo_de_las_diez_estrategias
- Legislative Analyst's Office. (2018). California's Transportation System. Recuperado de:
https://lao.ca.gov/Publications/Report/3860#Freight_Movement.
- Lejárraga, I., Rizzo, H. L., Oberhofer, H., Stone, S. y Shepherd, B. (2014). Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services?, documento de trabajo n.º 165, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, París.
- MAG, UCR, CNP. (2005). Mora (Rubus SPP), Cultivo y manejo poscosecha. San José.
- Magdal C y Martin, E. (2013). Rendimiento y calidad de dos variedades de mora.
Tomado
- Magnet. (2016). 200 años de inmigración en Estados Unidos , resumidos en este estupendo mapa interactivo. Recuperado de: <https://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/200-anos-de-inmigracion-en-estados-unidos-resumidos-en-este-estupendo-mapa-interactivo>
- Marketing-Free. (s. f.). Definición de Marketing. Recuperado de: <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Mateo, G. (2017). Los siete socios comerciales de Estados Unidos hasta la llegada de Trump. Recuperado de: https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/socios-comerciales-eeuu_67703_102.html
- Medina, M. I. R. (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. Hospital general, 68(45), 03. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>.

- Microsoft (s. f.). Cómo *SharePoint* y OneDrive protegen sus datos en la nube.
Recuperado de: <https://docs.microsoft.com/en-us/sharepoint/safeguarding-your-data>
- Mincetur. (2016). Plan de Desarrollo de Mercado. Recuperado de:
https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/PDM_EEUU.pdf
- Ministerio de Energía, Turismo y Agencia Digital de España. (2020). Icontainers.
Recuperado de: <https://www.icontainers.com/es/tipos-de-contenedores-y-sus-dimensiones/>
- Ministerio de Hacienda. (2018). Compendio Económico República de Costa Rica.
Recuperado de:
https://www.hacienda.go.cr/docs/5a905917ec3f1_Compendio%20Economico%20Republica%20de%20Costa%20Rica%20Enero%202018.pdf
- National Vital Statistics Reports. (2019). Births: Final Data for 2018. Washington:
National Center for Health Statistics. Recuperado de:
https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr68/nvsr68_13-508.pdf
- OECD. (2013). Skills Outlook 2013; First results from the survey of adult skills. Paris:
OECD Publishing.
- Oficina de Información Diplomática de Estados Unidos . (2014). Ficha País Estados Unidos . Recuperado de:
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf
- Oregon Advocates. (2020). Guía sobre el sistema judicial de Estados Unidos .
Recuperado de: <https://www.oregonadvocates.org/geo/search/download.117749>
- Oregón, C. L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. Revista Lasallista de Investigación. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>

- Organización Mundial del Comercio. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016 (Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes).
- Organización Mundial del Comercio. (2018). Examen de las políticas comerciales Estados Unidos de América acta de la reunión. Ginebra: OMC. Recuperado de: [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=\(%20@Symbol=%20wt/tpr*%20or%20press/tprb/*%20\)%20and%20\(%20@Title=%20unit ed%20states%20\)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%20@Symbol=%20wt/tpr*%20or%20press/tprb/*%20)%20and%20(%20@Title=%20unit ed%20states%20)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#)
- Ortegón Cortázar, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Paneque, R. J. (1998). Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. 1.^a ed. Havana: ECIMED. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Pedrero, Y. (2015). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/66261>
- Pew Research Center. (2016). 10 demographic trends shaping the, U.S. and the world in 2016. Recuperado de: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/03/31/10-demographic-trends-that-are-shaping-the-u-s-and-the-world/>
- Plataforma Digital de Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades. (s. f). Sistema de Common Law. Recuperado de: <https://leyderecho.org/sistema-de-common-law/>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43765750/DIAMANTE_DE

[de-michael-porter/](#)

- Rodríguez, R. (2020). Gobierno mexicano celebra la firma del T-MEC tras intensas negociaciones. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/video/tmec-tratado-canada-estados-unidos-firma-negociacion-amlo-trump-romo-politica-economia-finanzas-exportacion-perspectivas-mexico-cnnee/>
- Rojas Valerio. I. (s. f.), La publicidad en las redes sociales: impulso a las microempresas en crecimiento. Recuperado de: http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/100_rojasilapublicidadenlasredessociales.pdf
- Rojas, Y. P. y Martínez, D. J. (2018). Estrategia gerencial encaminada a reforzar el proyecto pedagógico Plan lector en las personas estudiantes de la Escuela Rural Mixta de la vereda el Altillo municipio de Rosas Cauca. Recuperado de: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/2375>
- Roncacio, G. (2019). Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos. Recuperado de: Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Russo, D. (2018). Las moras de California satisfacen la creciente demanda. Recuperado de: <https://www.freshplaza.es/article/3115084/las-moras-de-california-satisfacen-la-creciente-demanda/>
- Sandoval, G. y Bonilla, E. (2015). Centro de Investigación y Competitividad Empresarial. Producción, comercio y potencialidades. Recuperado de: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/706/3/COL0082009-2015-1-EF.pdf>
- Santander Trade Markets. (2019). Estados Unidos : llegar al consumidor. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Senati. (2016). Indicadores de la Gestión Logística. Recuperado de: <https://senati2016.jimdofree.com/app/download/14013758123/INDICADORES+DE+LA+GESTIÓN+LOGISTICA.pdf?t=1538870554>.

- Sepssa. (2018). Boletín Estadístico Agropecuario 2018 . San José .
- Shahbandeh, M. (2018). Per capita consumption of fresh berries in the United States from 2000 to 2015 (in pounds)*. Recuperado de:
<https://www.statista.com/statistics/257200/per-capita-consumption-of-fresh-berries-in-the-us/>
- ShareAmerica. (2020). Gobiernos estatales: Donde con frecuencia surge la innovación. Recuperado de: <https://share.america.gov/es/gobiernos-estatales-donde-con-frecuencia-surge-la-innovacion/>
- Slack (s. f.). Prácticas de Seguridad. Recuperado de: <https://slack.com/intl/es-cr/security-practices>
- Softeng. (2020). Beneficios de una Intranet *SharePoint* . Recuperado de:
<https://www.softeng.es/es-es/productos/microsoft-sharepoint-online/beneficios-de-una-intranet-sharepoint.html>
- Softventure. (2019). ¿Sharepoint es adecuado para pequeñas empresas? Recuperado de:
<https://softventure.pt/es/2019/12/04/sharepoint-es-adecuado-para-pequenas-empresas/>
- Soto, M., Pérez, A. M. y Acosta, O. (2010). La mora: una fruta pequeña beneficiosa para la salud. Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CTA).
Recuperado de:
<https://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Articulo%20de%20mora%2C%20Alimentica%2C%2025oct10.pdf>
- Statista. (2016). Número de usuarios de *Facebook* en Estados Unidos de 2014 a 2020. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/599554/numero-de-usuarios-de-facebook-entre-y-2020/>
- Tasty Food and Wines. (2017). Perfil del Consumidor en Estados Unidos . Recuperado de: <http://tastyfoodandwine.es/perfil-consumidor-de-estados-unidos/>

Telesur. (2019). Consecuencias del bloqueo económico de EEUU contra varios países.

Recuperado de: <https://www.telesurtv.net/news/consecuencias-bloqueo-economico-eeuu-a-paises-20190806-0029.html>

Trello (s. f.). Confianza en Trello. Recuperado de: <https://trello.com/es/trust>

U.S. Census Bureau. (2010). Census of Population and Housing, Population and Housing Unit Counts, CPH-2-6, California, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 2012.

U.S. Census Bureau. (2018). La Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense ofrece nuevas estadísticas sobre ingresos, pobreza y cobertura de salud en los estados y áreas locales. Recuperado de: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2018/acs-1year/acs-1year-sp.html>

U.S. Department Of Education. (2019). U.S. Department Of Education. Recuperado de: National Center of Education and Statistics: <https://nces.ed.gov/pubs2019/2019179.pdf>

United States Department of Agriculture. (2019a). Food Safety and Inspection Service. Recuperado de: https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/fsis/topics/regulatory-compliance/labeling/Labeling-Policies/!ut/p/a1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINAg3MDC2dDbwMDIHQ08842MTDy8_YwMgYqCASWYG_paEbUEFYoL-3s7OBhZ8xkfpxAEcDQvq9iLDAqMjX2Tddp.6ogsSRDNzMvLV8_IicxKTUnMy9dp.8IH

United States Department of Agriculture. (2020). Economic Research Service. Recuperado de: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-per-capita-data-system/food-availability-documentation/>

United States Department of Agriculture. (2019b). National Agricultural Statistics Service. Recuperado de: https://www.nass.usda.gov/Statistics_by_State/California/index.php

- United States Department Of Agriculture. (2020). Agricultural marketing Service.
Recuperado de: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/cool>
- United States International Trade Commission. 2019. Harmonized Tariff Schedule of the United States. (2019). Revisión 13. Recuperado de: <https://hts.usitc.gov/current>
- Universidad de Concepción del Uruguay. (2001). Minjus.gob.pe. Recuperado de: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/09/NegociacionEstadosUnidos.pdf>
- Universidad de El Salvador. (2010). Manual de negociaciones interculturales. Recuperado de: https://issuu.com/saulcastillo/docs/manual_de_negociaciones_interculturales
- Universidad de Formación Financiera y Servicios de Administración. (2019). Swot Analysis and Marketing Mix. Recuperado de: <https://ftms.edu.my/v2/wp-content/uploads/2019/02/CHAPTER-5-1.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, 162-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Velez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Ed. FUNDES – 1.ª. Ed. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Vera, J., Torres, Y. y Castaño, R. (2018). Fundamentos de Metodología de la Investigación Científica. Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/274/3/libro.pdf>
- Videgaray, S. (10 de Marzo de 2020). Recuperado de: <https://aonialearning.com/herramientas/herramientas-digitales-en-el-aula/>

- Villarreal, L. (2014). Comercialización de mora de castilla producida en la provincia del Carchi sector Maldonado (Ecuador) y la demanda requerida en España. Tesis de grado, Universidad del Carch. Recuperado de:
<http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/652/656>
- Villarreal, O., Gómez, O., Lertxundi, A., Urionabarrenetxea, S. y Matey, J. (2004). Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria, Cluster Conocimiento, Bilbao.
- Whole Foods*. (2007). Supplementing with Superfoods. Recuperado de:
<https://www.uccs.edu/healthcircle/sites/healthcircle/files/inline-files/Superfoods.pdf>
- Whole Foods*. (s. f.). Recuperado de: <https://www.wholefoodsmarket.com/>
- Wikipedia. (s. f.) Cantón de Dota. Recuperado de:
<https://es.wikipedia.org/wiki?curid=4676671>
- World Bank. (2014). World Bank Notes. Recuperado de:
<https://blogs.worldbank.org/endpovertyinsouthasia/can-political-stability-hurt-economic-growth>.
- World Port Source. (s. f.) San Francisco Port. Recuperado de:
http://www.worldportsource.com/ports/commerce/USA_CA_Port_of_San_Francisco_230.php
- Zafrana, C. (2015). Superfoods, recetas y alimentos del futuro para vivir mejor hoy. Recuperado de: <https://www.carlazaplana.com/wp-content/uploads/2016/01/Fragmento-gratis-Superfoods.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Costa Rica. Área sembrada de las principales actividades agrícolas, 2015-2018.
(hectáreas)

Actividades	2015	2016	2017	2018a/	Variación % 2018/17	Participación 2018 %
Cultivos Industriales	250 525	253 662	257 611	254 823	-1,1	54,7
Café	84 133	84 133	84 133	84 133	0,0	18,1
Palma Aceitera	69 426	72 456	76 860	76 910	0,1	16,5
Caña de azúcar	64 676	65 485	64 250	60 000	-6,6	12,9
Naranja	22 605	23 000	23 400	24 000	2,6	5,2
Palmito	4 716	4 200	4 550	5 000	9,9	1,1
Cacao	4 491	4 000	4 000	4 344	8,6	0,9
Pimienta	478	388	418	436	4,3	0,1
Frutas Frescas	119 230	122 313	125 251	125 592	0,3	27,0
Banano 1/	43 024	42 410	42 857	43 050	0,5	9,2
Piña	40 000	43 000	45 000	45 000	0,0	9,7
Plátano	10 000	10 000	10 000	10 000	0,0	2,1
Melón	5 566	5 163	5 010	4 437	-11,4	1,0
Mango	6 000	6 240	6 490	6 661	2,6	1,4
Banano criollo	4 000	4 000	4 000	4 000	0,0	0,9
Aguacate	3 004	3 092	3 092	3 000	-3,0	0,6
Rambután	1 112	1 112	1 113	1 116	0,3	0,2
Sandía	1 786	2 448	2 895	3 228	11,5	0,7
Mora	1 354	1 354	1 500	1 500	0,0	0,3
Limón Mecino	2 213	2 243	2 243	2 500	11,5	0,5
Papaya	1 000	1 100	900	950	5,6	0,2
Fresa	171	151	151	150	-0,7	0,0
Granos Básicos	76 340	74 717	60 648	57 074	-5,9	12,3
Arroz	48 898	48 214	38 330	34 816	-9,2	7,5
Frijol	23 147	21 593	17 879	18 956	6,0	4,1
Maíz	4 295	4 910	4 439	3 302	-25,6	0,7
Hortalizas	9 791	9 649	9 169	9 364	2,1	2,0
Papa	3 674	3 967	3 504	3 682	5,1	0,8
Cebolla	1 393	1 278	1 268	1 323	4,4	0,3
Tomate	1 118	1 100	1 100	1 100	0,0	0,2
Zanahoria	960	909	959	911	-5,0	0,2
Repollo	831	822	824	824	0,0	0,2
Ayote	621	580	521	517	-0,8	0,1
Chile dulce	494	486	486	500	2,9	0,1
Chayote	700	507	507	507	0,0	0,1

Fuente: Boletín Estadístico Agropecuario, 2019.

ANEXO 2



Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
Sistema de Información de Mercados Mayoristas (SIMM)

Calendario de Estacionalidad Frutas 2018

FRUTAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Aguacate Criollo		-13,62%	2,53%	0,79%	-4,41%	-6,98%	-4,90%	26,59%				
Aguacate Hass Costa Rica	-13,71%	-9,37%	-1,17%	13,17%	15,95%	11,24%	5,29%	3,18%	-1,21%	-6,02%	-7,87%	-9,47%
Banano Maduro Criollo	-2,23%	-2,60%	-1,96%	-1,78%	-1,64%	-1,59%	-1,08%	1,98%	2,33%	2,94%	3,11%	2,52%
Banano Maduro Rech Export	-2,54%	-3,38%	-0,59%	-1,89%	-0,35%	-0,80%	-0,19%	3,67%	2,44%	2,08%	1,07%	0,49%
Banano Verde Rech Export	-2,55%	-3,39%	-0,72%	-1,85%	-0,20%	-0,81%	-0,22%	3,65%	2,47%	2,03%	1,05%	0,52%
Carambola	-8,00%	-3,06%	9,09%	13,92%	6,29%	-0,18%	-5,20%	-8,92%	-4,23%	1,75%	-0,75%	-0,72%
Cas	1,23%	6,02%	3,88%	2,36%	3,13%	0,34%	-5,43%	-6,04%	-3,57%	-2,35%	0,09%	0,34%
Coco	2,61%	3,40%	6,44%	4,39%	3,66%	-4,15%	-3,13%	-3,75%	-4,86%	-1,34%	-3,22%	-0,05%
Fresa	8,27%	-1,24%	-7,13%	-10,11%	-11,16%	-6,83%	-3,52%	-5,92%	-3,03%	6,21%	17,14%	17,33%
Granadilla	-11,72%	-11,27%	-5,73%	-9,46%	-8,27%	6,17%	38,40%	40,13%	18,09%	-0,50%	8,13%	-2,43%
Guanábana	-3,77%	-3,99%	-4,58%	-0,64%	-2,61%	-3,67%	0,62%	3,46%	3,13%	3,87%	5,69%	3,41%
Guayaba China/Taiwanesa	-26,63%	-24,82%	3,14%	3,81%	2,96%	4,25%	0,48%	-9,70%	-9,28%	-11,03%	6,13%	10,70%
Limón Mandarinino	32,54%	-15,27%	31,57%	82,62%	62,11%	19,41%	-5,22%	-20,44%	-27,79%	-31,26%	-32,63%	-30,56%
Limón Mesino	36,38%	64,23%	83,28%	69,71%	8,17%	-30,02%	-44,59%	-52,36%	-54,46%	-52,07%	-33,35%	5,08%
Mamón Chino injertado						75,21%	29,39%	-22,86%	-22,45%	-15,30%	-3,73%	-8,08%
Mandarina Dulce	-163,87%	-37,62%	-27,57%	-22,70%					32,76%	25,82%	29,38%	36,06%
Manga	20,08%	3,13%	-37,97%	-49,02%	-53,38%	-55,39%	-54,46%	-30,88%	36,24%	76,07%	80,88%	64,72%
Manzana Anna de CR	-4,47%	-2,25%	16,28%	2,75%	-3,21%	-5,47%	-5,64%	-5,59%	-2,58%	2,23%	7,41%	5,13%
Maracuyá	-2,58%	4,51%	5,65%	-1,56%	-3,19%	0,23%	-0,11%	1,45%	0,32%	-0,53%	-2,22%	-1,98%
Melón Cantaloupe	-16,96%	-25,18%	-26,92%	-20,34%	-12,41%	4,60%	6,54%	8,86%	8,88%	15,87%	30,78%	33,56%
Mora	-20,44%	-19,26%	-18,92%	-16,66%	-2,40%	10,33%	18,80%	30,45%	25,68%	5,41%	-2,81%	-10,17%
Naranja	-11,49%	-11,13%	-10,05%	-7,68%	0,13%	1,68%	10,61%	13,99%	10,63%	3,93%	-0,54%	-0,08%
Naranja	-5,03%	-5,39%	-5,10%	-4,41%	-0,81%	1,27%	1,53%	1,87%	1,56%	4,56%	5,03%	4,91%
Papaya Criolla	15,09%	-7,99%	-19,61%	-20,10%	-16,34%	-0,43%	-9,50%	19,15%	23,85%	-0,49%	-0,99%	17,37%
Papaya Híbrida	19,89%	-7,91%	-22,03%	-22,72%	-16,62%	-1,03%	-10,07%	24,87%	24,52%	-5,77%	-1,99%	18,86%
Pejibaye		35,12%	19,93%	10,89%	11,91%	-1,97%	-18,50%	-25,88%	-20,99%	-14,56%	5,54%	
Piña	1,60%	-0,76%	-0,87%	-4,88%	-8,51%	-3,05%	5,03%	9,03%	3,87%	-3,17%	-1,55%	3,26%
Plátano Maduro	10,15%	4,55%	0,53%	-4,21%	-10,25%	-12,94%	-7,09%	-1,97%	-2,72%	1,54%	8,95%	13,48%
Plátano Verde	10,09%	4,54%	0,52%	-4,22%	-10,04%	-12,99%	-7,30%	-1,62%	-2,73%	1,33%	8,94%	13,48%
Sandía Grande de Campo	-9,81%	-25,31%	-16,06%	-15,07%	-19,21%	-1,61%	-2,61%	-0,63%	14,84%	27,01%	33,34%	15,11%
Sandía Mediana de Campo	0,37%	-23,91%	-33,01%	-29,80%	-25,73%	1,75%	14,23%	7,70%	10,98%	26,34%	37,73%	13,34%
Tamarindo	1,65%	-4,33%	5,71%	-2,08%	-1,98%	-1,90%	-2,29%	-1,75%	1,83%	3,03%	6,30%	7,25%

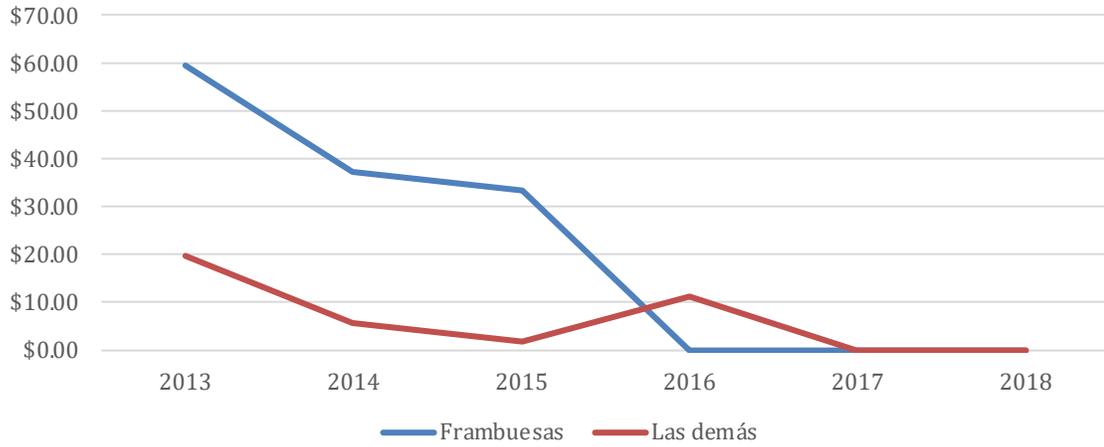


€ Bajo € Alto

Fuente: Programa Integral de mercadeo agropecuario. Sistema de información de mercados mayoristas.

ANEXO 3

Balanza comercial de la mora fresca 2013-2018. Valor FOB en miles de dólares



Fuente: elaboración propia con datos de Procomer.

ANEXO 4

Campus Omar Dengo, Heredia
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Relaciones Internacionales
Licenciatura en Mercadeo Internacional
Comercio y Negocios Internacionales
Seminario de Investigación I
Profesor: Vinicio Sandí
Estudiantes:

- Joshua Saborío Hernández
- Paula Marchena Salgado
- Laura Valverde Cordero



Este documento pretende recolectar información general sobre la empresa Finca Santa Clara, ubicada en La Cima de Dota, en torno a la estrategia de mercadeo empleada por la misma, así como aspectos relevantes en torno al funcionamiento de la misma y los procesos de internacionalización empleados.

Todo la información solicitada, será utilizada con fines estrictamente académicos, la misma no será publicada ni divulgada de forma general.

Primer Acercamiento a la Empresa. Información General

Sección A: Sobre la Empresa

1. Año de fundación de la empresa: Bajo la razón social actual 2010
2. Cantidad de colaboradores: 14 colaboradores
3. Ubicación exacta: 500mts Norte de la Iglesia Católica de La Cima, Dota.
4. ¿Cómo nace la empresa?: Primero nace como asociación en conjunto con otros productores de la zona, luego nos separamos y empezamos a venderle a supermercados unidos.

1. ¿Donde se ven dentro de cinco años? : Se ve nublado, estamos en una zona de confort, queremos conservar los clientes actuales y crecer como empresa.

2. ¿Han recibido formación o capacitación en temas de empresariales en los últimos 6 meses?

Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si la respuesta es sí, por favor conteste:

¿En qué temas recibió capacitación?

¿Quién impartió la capacitación?

¿Qué beneficios le trajo a la empresa la capacitación?

Sección B: Sobre los productos

1. Lista de productos con los que cuenta

- Ciruela tica 500 g
- Ciruela tica kilo
- Mixto de frutas
- Fresa orgánica
- Fresa 400 g
- Fresa 500 g
- Fresa 250 g
- Cebollino rollo
- Cebollino orgánico
- Naranjilla Kilo
- Naranjilla bandeja
- Mora Bandeja
- Mora 500 g
- Mora Kilo
- Tomate de árbol empacado
- Rabanito Orgánico
- Fresa Premium 500 g
- Fresa batido vaso 500
- Fresa especial 700

- Bandeja Uchuva 250 g
- Zapallo Orgánico
- Rabanito Rojo Malla 250g

2. Presentación de productos (frescos, refrigerados, procesados)

Frescos y refrigerados

3. ¿Cuales son los medios de distribución que utiliza su empresa?

Mediante camiones repartidores propios

Sección C: Sobre la estrategia de Marketing

1. ¿Cuáles son sus principales compradores nacionales?

En orden de importancia Walmart, Perimercado, Automercado y Green Center

2. ¿Como da a conocer su producto en el mercado?

Mediante la pagina web pueden conocer sobre la empresa pero en realidad no trabajamos en dar a conocer el producto debido a que ya tenemos importantes clientes establecidos

3. ¿Cuenta actualmente con una estrategia de mercadeo establecida?

No, desconocemos sobre este tema

4. ¿Cuenta con un presupuesto para invertir en mercadeo? (De ser positiva la respuesta por favor indicar un aproximado)

Actualmente no tenemos presupuestado un rubro para esto

Sección D: Estrategia de Internacionalización

1. ¿Han exportado anteriormente? **(En caso de responder No pasar a pregunta 5)**

Si	No
---------------	----

2. Aproximadamente cuántas veces exportaron en el último año: Ninguna

3. Especificar producto exportado, cantidad, destino y año de exportación, de la última exportación.

En el 2005 fue la ultima vez, se exportó mora a USA mediante APROCAM, cantidad no la recuerdan

4. Modalidad de exportación más utilizada.
Cuando se exportó se hizo por medio aéreo
5. ¿Sabe en qué consiste el proceso de exportación? ¿Que debe de hacer y cómo?
No ya que nosotros no nos encargamos directamente de eso cuando se exportó
6. ¿Tiene su empresa una estrategia de internacionalización consolidada actualmente?
(Describala brevemente)
No
7. Comentarios adicionales
Ven oportunidad en los zapallos hacia Nicaragua

Sección E: Autodiagnóstico Empresarial

En esta sección por favor marque con una X la situación actual de su empresa en los siguientes temas, calificándola como Muy mala, Mala, Regular, Buena y Muy Buena.

Tema	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
a) ¿En lo referente a la productividad?	1	2	3	4	5
b) ¿En lo que se refiere a la organización de la producción?	1	2	3	4	5
d) ¿En lo que se refiere a las nuevas técnicas y tecnologías?	1	2	3	4	5
e) ¿En cuanto al ambiente de trabajo? (ventilación, limpieza, luminosidad, orden, otros)?	1	2	3	4	5
g) ¿En lo que se refiere a la calidad de los productos y servicios?	1	2	3	4	5
i) ¿En lo referente a la gestión y volumen de los inventarios?	1	2	3	4	5

j) ¿En lo que se refiere al cálculo de costos y gestión del flujo caja?	1	2	3	4	5
l) ¿En lo referente al margen de utilidad?	1	2	3	4	5
m) ¿En relación al número de clientes?	1	2	3	4	5
n) ¿El relación con el cliente / fidelización de los clientes?	1	2	3	4	5
o) ¿Como es la relación con los proveedores?	1	2	3	4	5
p)¿ En lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores?	1	2	3	4	5
q) ¿En lo que se refiere a la perspectiva de futuro del sector?	1	2	3	4	5

FUENTE: Diagnóstico basado en la metodología METAPLAN del programa AL-INVEST 5.0 Financiado por la Unión Europea y transferida a la Cámara de Comercio de Costa Rica. Prohibida su reproducción sin previa autorizació

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 5



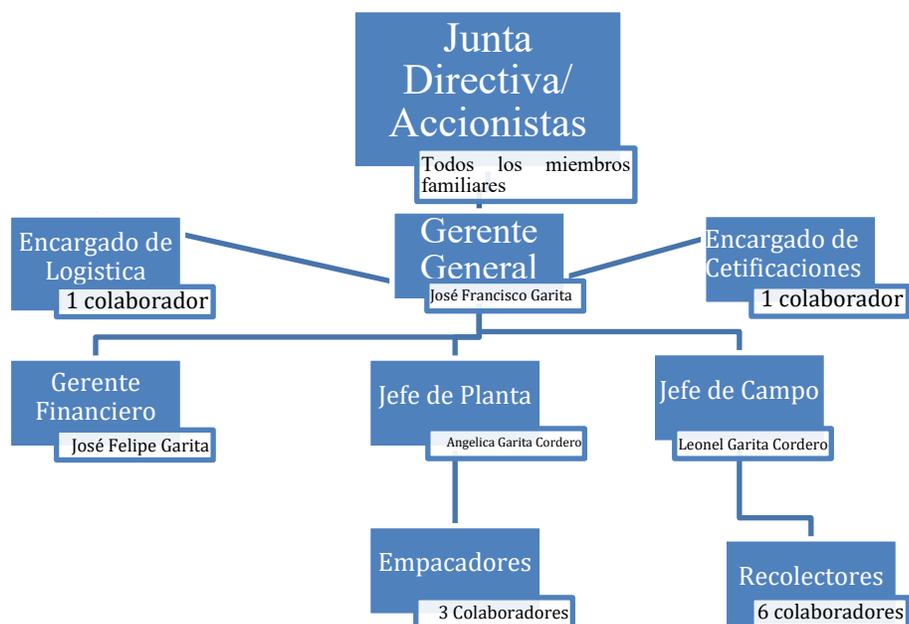
Fuente: Google Maps.

ANEXO 6



Fuente: Finca Santa Clara.

ANEXO 7



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa.

ANEXO 8

Número	Nombre del impuesto especial
1	Impuesto de bebidas alcohólicas
2	Tarifa de llantas de California
3	Impuesto al cannabis
4	Tarifa de prevención de envenenamiento por plomo en la infancia
5	Programa de licencias de cigarrillos y productos de tabaco
6	Impuesto sobre cigarrillos y productos de tabaco
7	Programa de timbres fiscales para cigarrillos
8	Cuota de reciclaje de desechos electrónicos cubiertos
9	Impuesto de combustible diésel
10	Recargo de usuarios de teléfonos de emergencia
11	Recargo por recursos energéticos (eléctricos)
12	Tarifa de prevención de incendios
13	Tarifa de actividad de residuos peligrosos
14	(la administración efectiva del 9/13/16 de esta tarifa se transfiere al DTSC)
15	Tarifa de eliminación de residuos peligrosos
16	Tarifa ambiental de residuos peligrosos
17	Tarifa de instalación de residuos peligrosos
18	Tarifa del generador de residuos peligrosos
19	Tarifa integrada de gestión de residuos
20	Acuerdo Internacional del Impuesto sobre el Combustible (IFTA)
21	Impuesto interestatal de combustible diésel para usuarios
22	Impuesto de combustible de jet
23	Tarifas de batería de plomo ácido
24	Evaluación de productos de madera
25	Tarifa de especies marinas invasoras (agua de lastre)
26	Impuesto de combustible de vehículos de motor
27	Recargo por gas natural
28	Tarifa de prevención de envenenamiento por plomo ocupacional
29	Prevención de derrames de petróleo, tarifas de administración y respuesta
30	Usuarios de teléfonos de emergencia (911) Recargo y cargos locales
31	Impuesto sobre ventas y uso

Número	Nombre del impuesto especial
32	Impuesto a las aseguradoras
33	Programa de impuesto sobre el rendimiento de la madera
34	Cuota de mantenimiento del tanque de almacenamiento subterráneo
35	Usar impuesto de combustible
36	Tarifa de derechos de agua

Fuente: Departamento de Administración de Impuestos y Tarifas de California.

ANEXO 9

PODERES DEL GOBIERNO



	LEGISLATIVO	EJECUTIVO	JUDICIAL
FEDERAL	Congreso de EE. UU.	Presidente	Tribunal Supremo de EE. UU. y tribunales federales
ESTADO	Asamblea legislativa estatal	Gobernador	Tribunales estatales
LOCAL	Concejo municipal	Alcalde	Tribunales locales

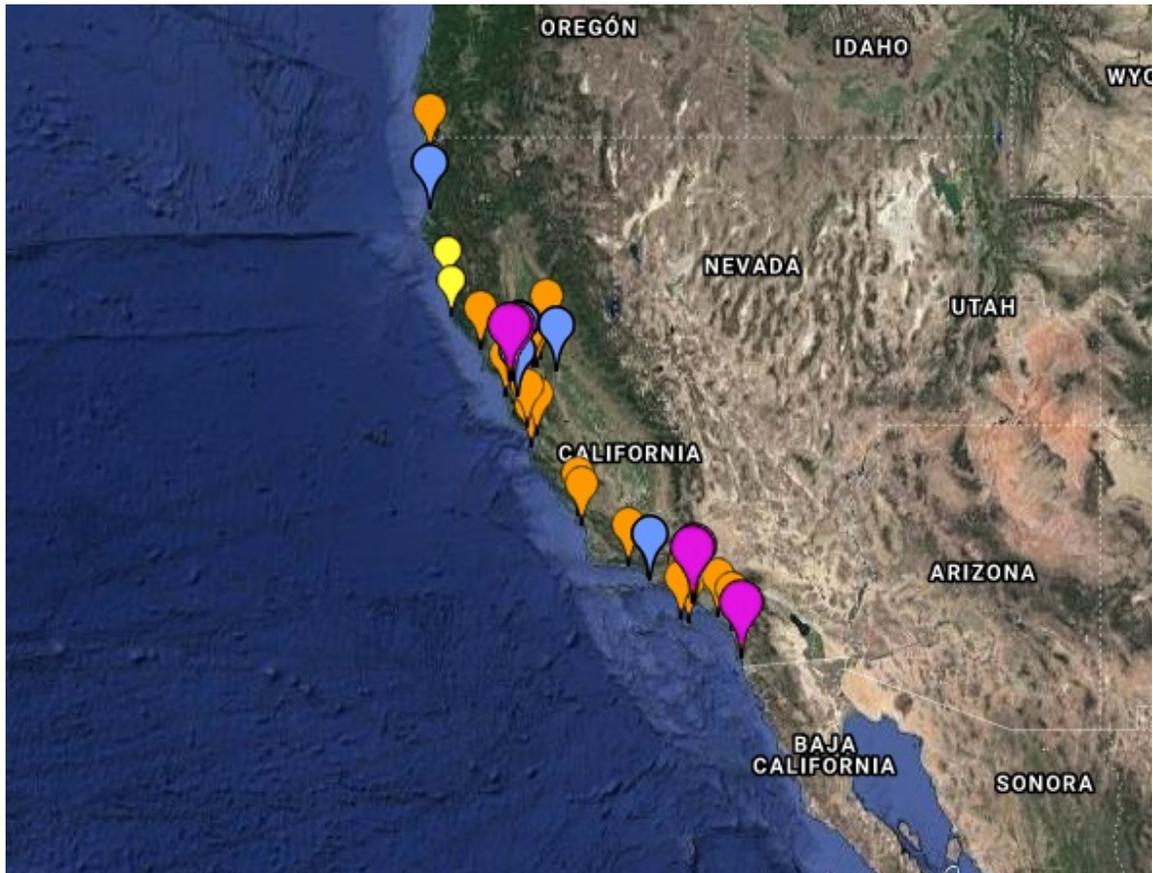
Fuente: ShareAmerica.

ANEXO 10

Estado	Población 2018	Población por milla cuadrada 2018
<u>New York County, NY</u>	1,628,701	71,886.2
<u>Kings County, NY</u>	2,582,830	37,231.9
<u>Bronx County, NY</u>	1,432,132	34,057.9
<u>Queens County, NY</u>	2,278,906	20,950.0
<u>San Francisco County, CA</u>	883,305	18,848.5
<u>Hudson County, NJ</u>	676,061	14,636.4
<u>Suffolk County, MA</u>	807,252	13,859.5
<u>Philadelphia County, PA</u>	1,584,138	11,801.4
<u>District of Columbia, DC</u>	702,455	11,490.1
<u>Alexandria city, VA</u>	160,53	10,749.9

Fuente: elaboración propia con datos del United States Census Bureau.

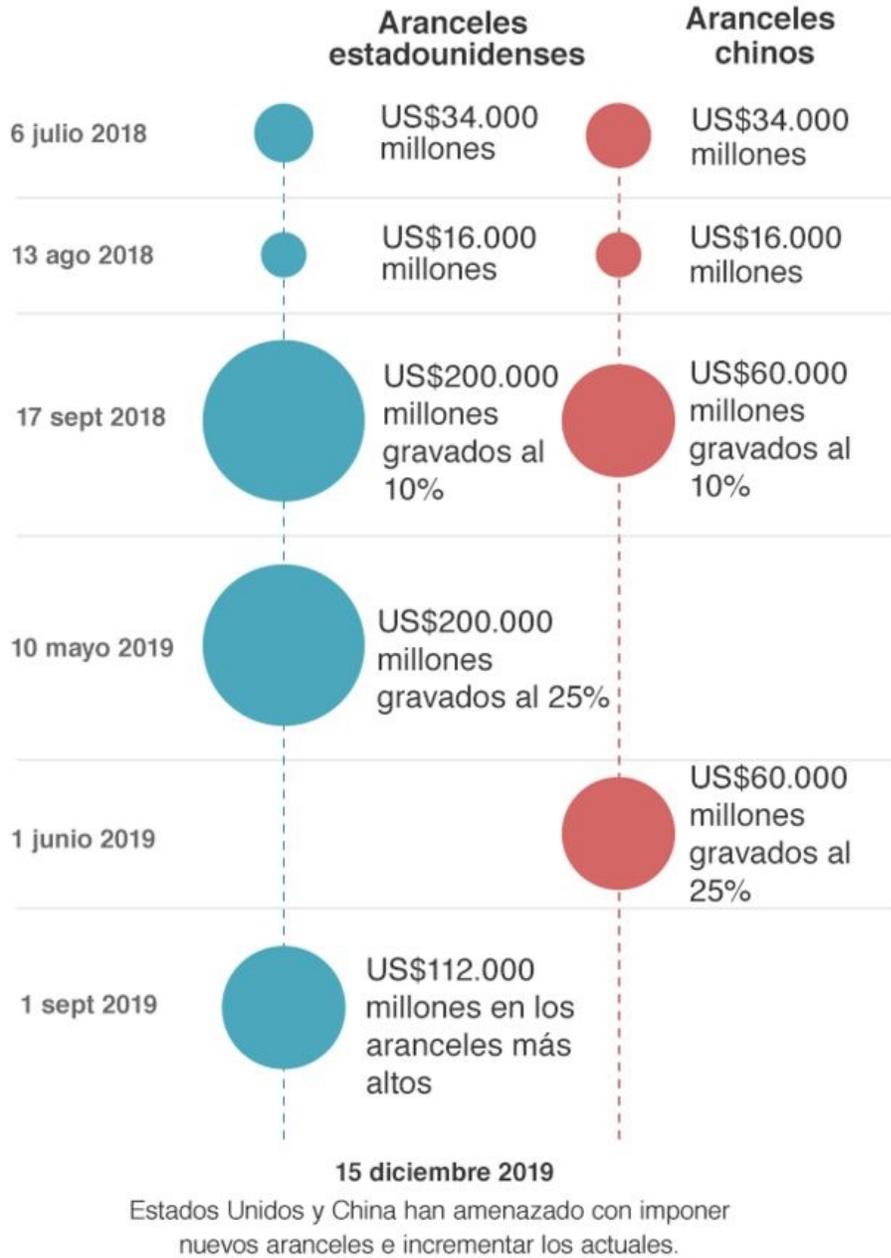
ANEXO 11



Fuente: World Port Source, 2020.

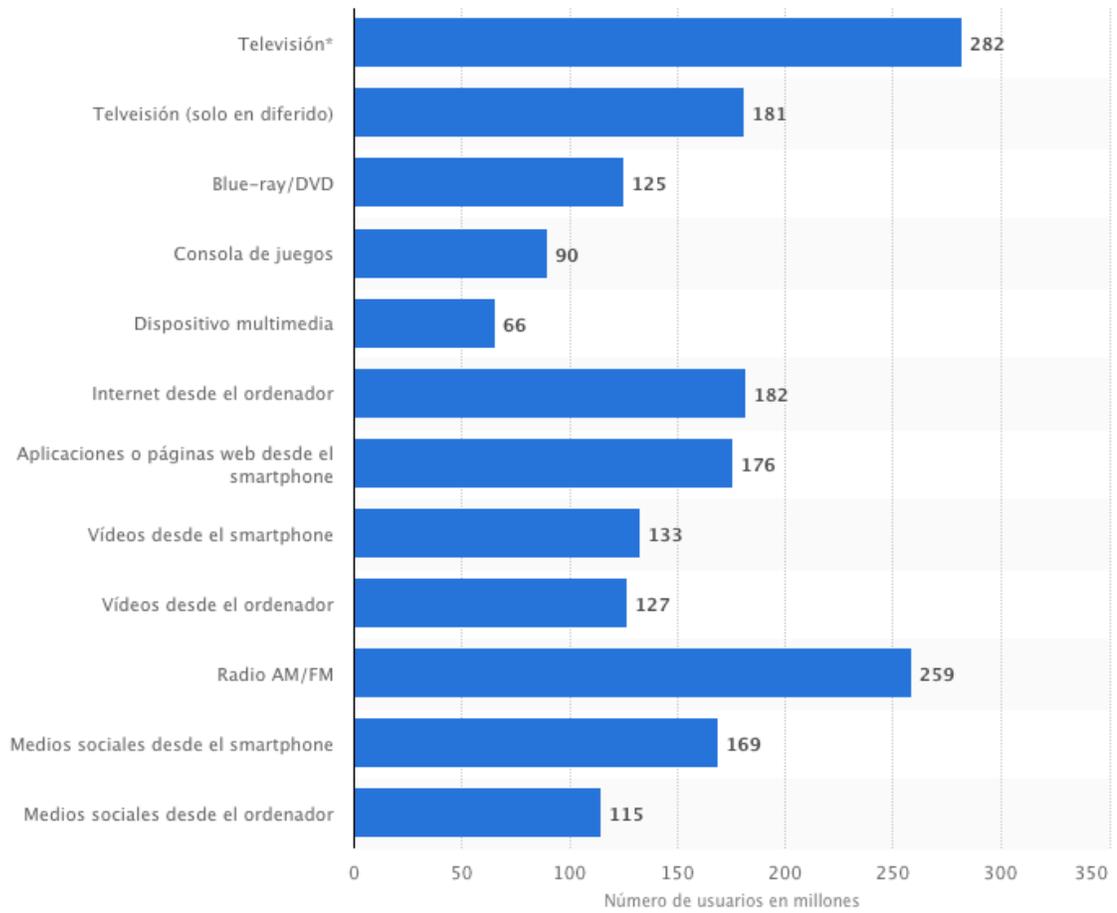
ANEXO 12

¿Cómo escaló la guerra comercial entre EE.UU. y China?



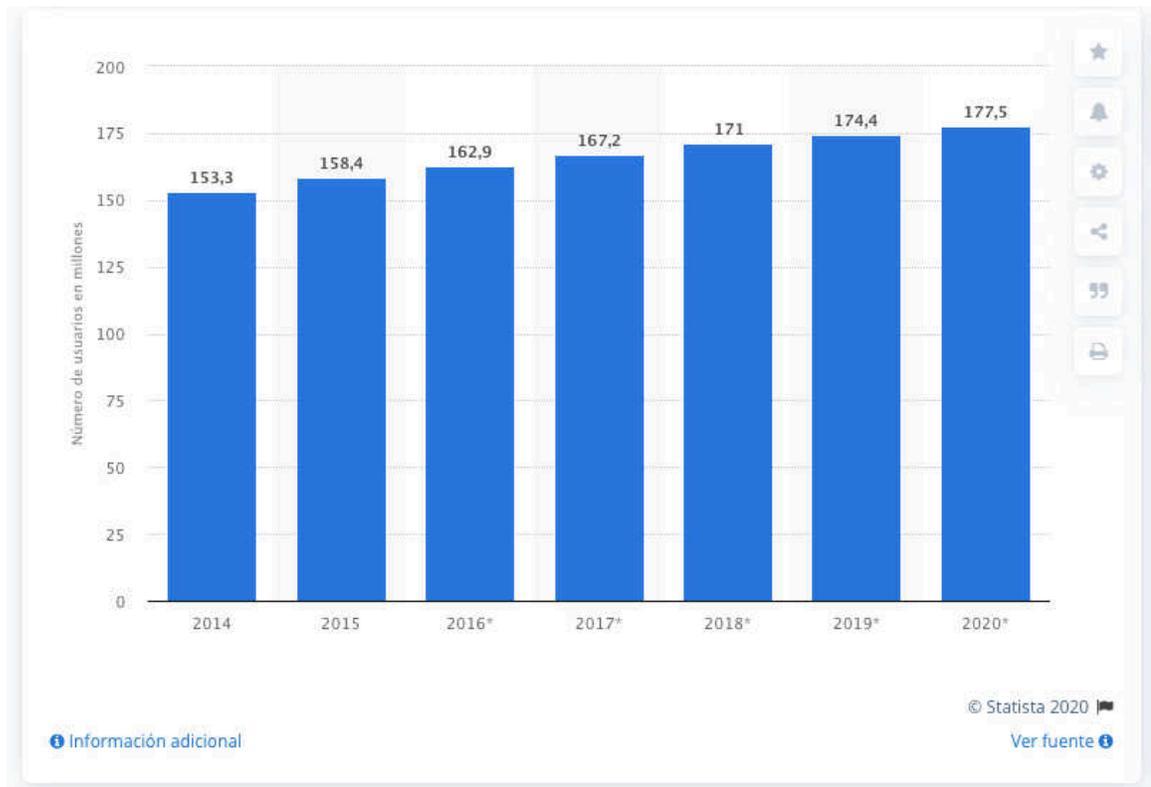
Fuente: BBC.

ANEXO 13



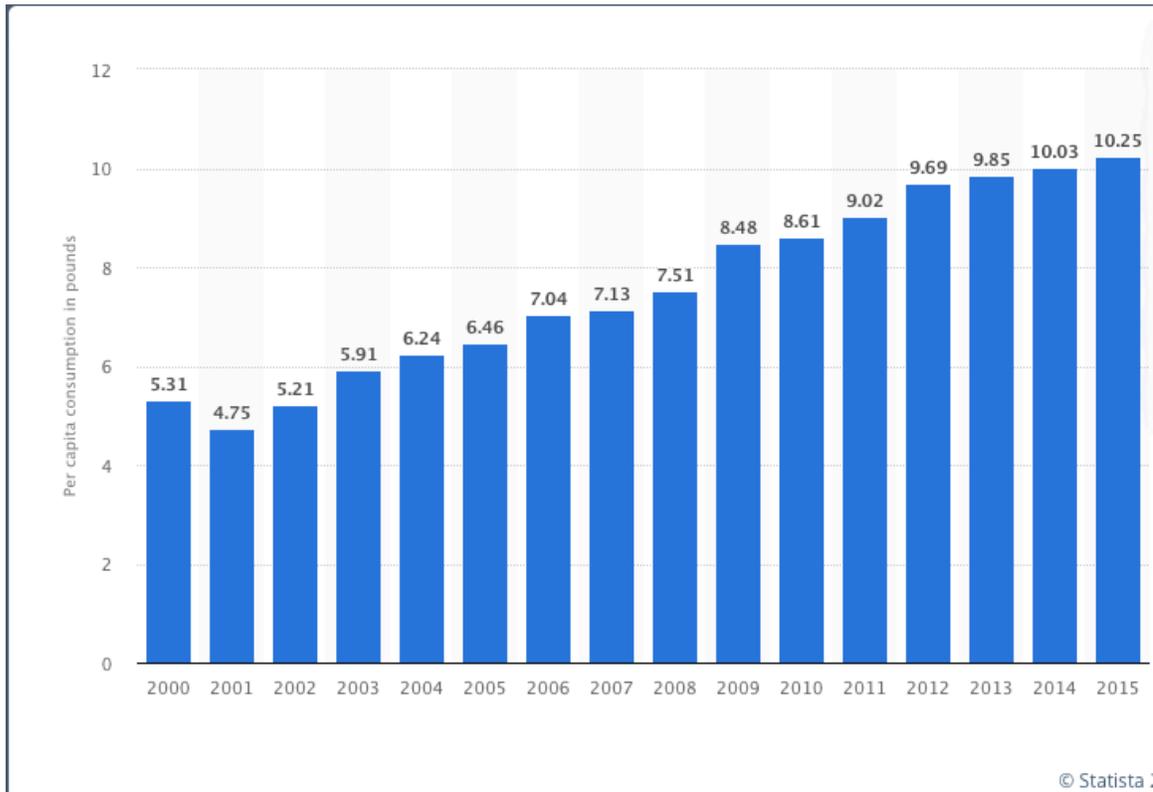
Fuente: Statista Research Department.

ANEXO 14



Fuente: Statista Research Department.

ANEXO 15



Fuente: Statista Research Department.

ANEXO 16



Fuente: elaboración propia.

ANEXO 17



Fuente: Finca Santa Clara.

ANEXO 18



Nutrition Facts

about 3 servings per container
Serving size 1 cup (140g)

Amount per serving
Calories 90

	% Daily Value*
Total Fat 0.5g	1%
Saturated Fat 0g	0%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 0mg	0%
Total Carbohydrate 22g	8%
Dietary Fiber 7g	25%
Total Sugars 15g	
Includes 0g Added Sugars	0%
Protein 2g	
Vitamin D 0mcg	0%
Calcium 40mg	4%
Iron 1mg	6%
Potassium 200mg	4%

* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

INGREDIENTS: BLACKBERRIES.
 MAY CONTAIN TRACES OF MILK.
 DISTRIBUTED BY: Walmart Inc.,
 Bentonville, AR 72716
 KEEP FROZEN

**Great Quality.
 Great Price.
 Guaranteed.**

Our guarantee is our promise that you'll be fully satisfied with the quality of every Great Value product. If for any reason you aren't happy, we'll replace it or return your money. Whichever you prefer. All you need is the package. It's that simple. Guaranteed.

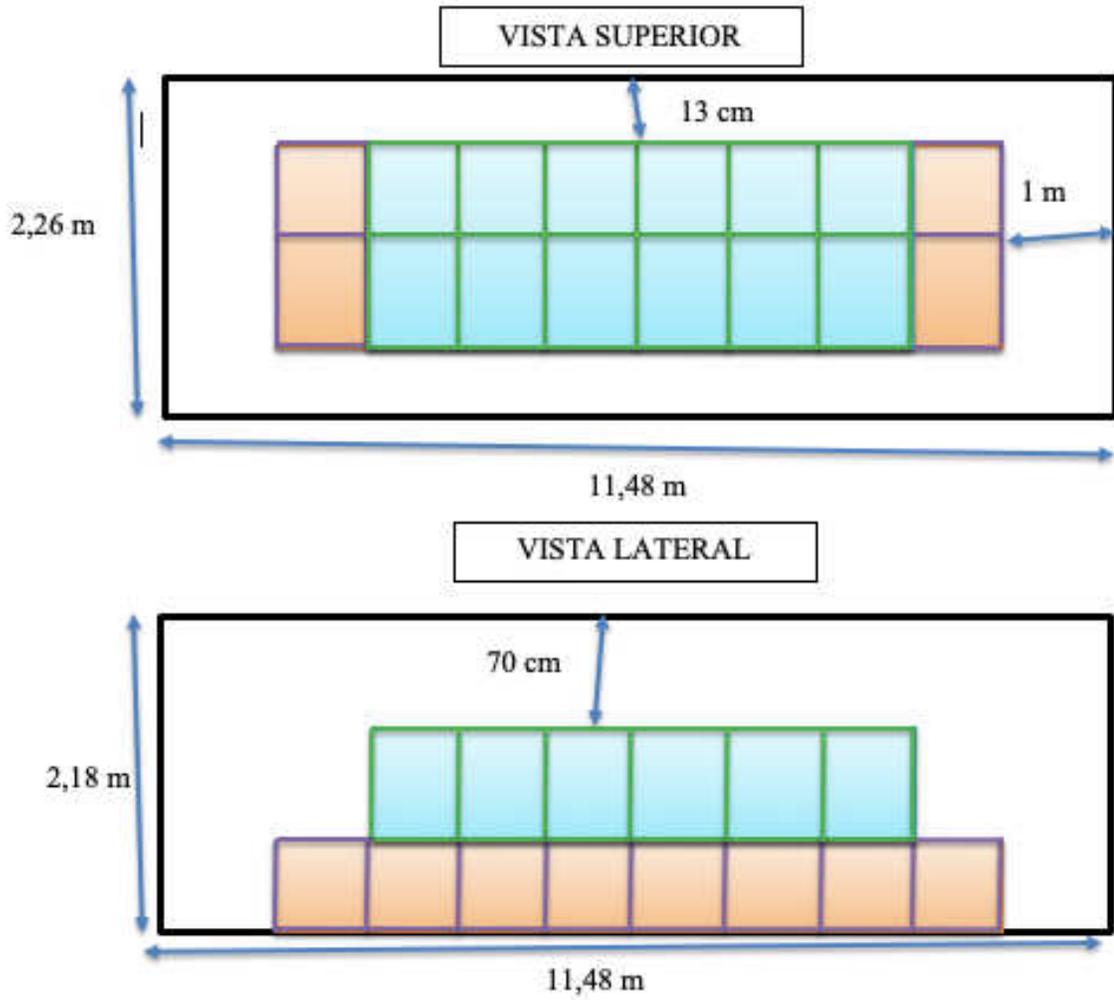
Tell us what you think... 1-877-505-2367 or online at walmart.com/greatvalue

Learn more at: WalmartGreatForYou.com



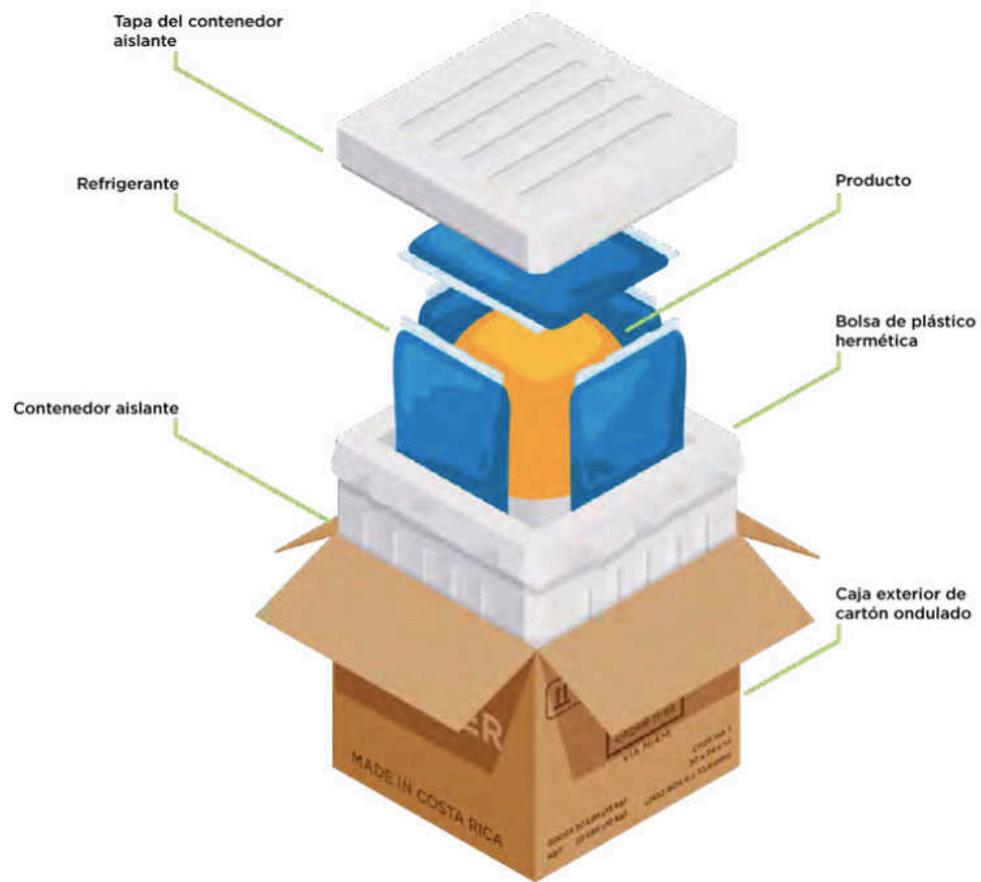
Fuente: *Walmart.com.*

ANEXO 19



Fuente: elaboración propia.

ANEXO 20



Fuente: Guía de optimización logística de Costa Rica, Procomer 2017.

ANEXO 21



Cotización de Servicios de Certificación

Fecha **18 de marzo del 2020**

Estimado productor/a,

Reciba un cordial saludo, por este medio le hacemos llegar la cotización de los servicios de certificación para **NORMAS ORGÁNICAS USDA 7 CFR205 CONOCIDA COMO NOP Y DE29782** por un periodo de un año.

Servicio de certificación para el (los) siguiente (s) reglamento (s) o programas:

- | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| RN Decreto 29782 | <input checked="" type="checkbox"/> | Global G.A.P* | <input type="checkbox"/> | UTz Certified | <input type="checkbox"/> |
| Reglamento NOP USDA | <input checked="" type="checkbox"/> | C.A.F.E. Practices | <input type="checkbox"/> | Bird Friendly | <input type="checkbox"/> |
| CEE 834/2007, 889/2008 | <input type="checkbox"/> | BioSuisse | <input type="checkbox"/> | Insumos | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> | Indicar | | | |

* Servicio en convenio con la agencia CERES.

Tipo de operación:

- Finca**
 GPO
 Proceso
 Comercializadora

Tiempo estimado de inspección **	1 día (s)
---	-----------

Detalle de la cotización	Cantidad
Costo de inspección y certificación	\$1277,00
Gastos de Viáticos y Transporte	\$167
Costo Total del Servicio	\$1444,00
IVA	\$188,00
Servicio IVAI	\$1632

** El costo total del servicio ha sido calculado con base en el Tiempo estimado de inspección, el cual podría verse afectado por diversas condiciones específicas durante la inspección, por lo cual, podría ajustarse en común acuerdo con el (la) productor (a).

Condiciones de pago:

- El 50% debe cancelarse antes de la inspección, y el otro 50% al momento del envío de la Decisión de Certificación.
- Esta cotización no incluye el porcentaje de ventas correspondiente a un **0,25%** del monto de cada certificado de transacción orgánico que se emita en caso de ser requerido por el operador.
- SOLO PARA EVALUACIÓN DE INSUMOS: el 100% debe ser cancelado antes de iniciar la renovación o evaluación del insumo.
- El pago del 50% representa aceptación de los términos de esta Cotización.

Por favor realice su depósito en cual la siguiente cuenta bancaria del **Banco Nacional de Costa Rica: si realiza el depósito a la cuenta en colones por favor utilice el tipo de cambio de venta del día del depósito.**

Nombre de la Cuenta	Certificadora de Productos Orgánicos Eco-LOGICA		
Número de cuenta IBAN colones	CR80015108010010008279		
Número de cuenta IBAN dólares	CR10015108010026000280		
Código Swift	BNCR-CR-SJ	Cédula Jurídica	3-101-203-529

Atentamente,

Philippe Descamps
Eco-LOGICA S.A.

Creado	27/11/09	Versión	0119	Act.	04/09/19	Pág	1 de 1	Hecho por	gso	Aprob.	pda
---------------	----------	----------------	------	-------------	----------	------------	--------	------------------	-----	---------------	-----

Eco-LOGICA S.A. "certificando la agricultura del mañana..."

Fuente: Eco-Lógica S. A.

ANEXO 22

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

**ESTRATEGIA
DE MARKETING**

Abril 2020



ELABORADO POR:

Paula Marchena, Joshua Saborío y Laura Valverde

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 23

Prepare to Export Scorecard Results

Business Planning

Amber

Represents some good practice in Business Planning with the potential for considerable improvement.

1 2 3

People and Management

Amber

Indicates some good practice in People and Management with the potential for considerable improvement.

1 2

Sales and Marketing

Amber

Represent some good practice in Sales and Marketing with potential for considerable improvement.

1 2 3 4

Innovation

Green

Indicates good performance in Innovation with some potential for improvement.

1 2

Operations

Green

Represents good Operational performance with some potential for improvement.

1 2 3 4

Finance

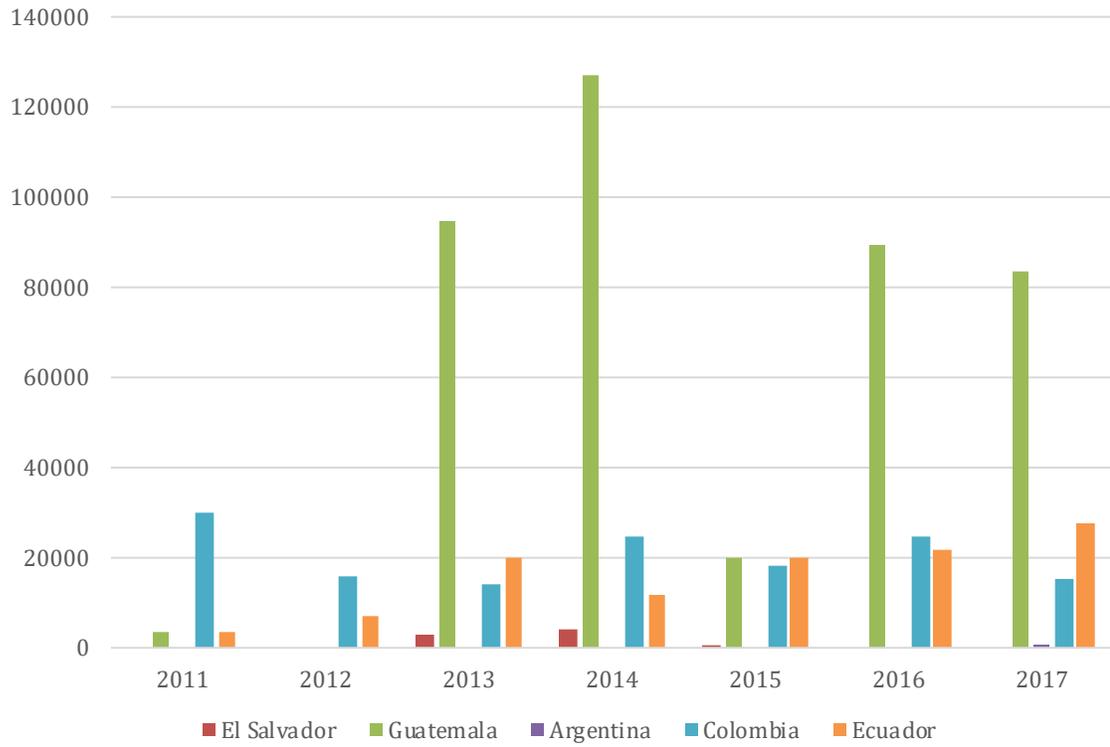
Red

Indicates Finance is a priority area in need of immediate improvement.

1 2 3

Fuente: Enterprise Ireland.

ANEXO 24



Fuente: U.S. Census Bureau, 2019. *USA Trade Online*.