

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

MEJORA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE JR NEW FRUITS EN EL
MERCADO ESTADOUNIDENSE MEDIANTE LOS CRITERIOS DE
EXCELENCIA, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN DEL LICENCIAMIENTO
ESENCIAL COSTA RICA.

Stephanie Sofía Zúñiga Castillo

Tatiana Mariela Miranda Cruz

Proyecto Final de Graduación para optar por el Grado de
Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas
Prácticas

Heredia, Costa Rica

Febrero

2026

**MEJORA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE JR NEW FRUITS EN
EL MERCADO ESTADOUNIDENSE MEDIANTE LOS CRITERIOS DE
EXCELENCIA, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN DEL LICENCIAMIENTO
ESENCIAL COSTA RICA**

Proyecto Final de Graduación en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en
Calidad y Buenas Prácticas

Postulantes

Stephanie Sofía Zúñiga Castillo

Tatiana Mariela Miranda Cruz

Miembros del Tribunal Examinador

M.Sc. Donald Miranda Montes
Representante de la Decana

Dr. Óscar Ugalde Hernández,	Representante de la dirección Unidad Académica
M.Sc. Jessica Castro González	Tutora
M.Sc. Gabriela Navarro Alpizar	Lectura
M.Sc. María Fonseca Dover	Lectora

Heredia, Costa Rica

Febrero, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

MEJORA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE JR NEW FRUITS EN EL
MERCADO ESTADOUNIDENSE MEDIANTE LOS CRITERIOS DE
EXCELENCIA, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN DEL LICENCIAMIENTO
ESENCIAL COSTA RICA.

Stephanie Sofía Zúñiga Castillo

Tatiana Mariela Miranda Cruz

Proyecto Final de Graduación para optar por el Grado de
Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas
Prácticas

Heredia, Costa Rica

Enero

2026

DEDICATORIA

A mi familia, por ser el pilar que ha sostenido cada paso de este camino. Gracias por su amor incondicional, su paciencia infinita y por creer en mí incluso en los momentos que yo dudaba. Este logro es tan suyo como mío.

Y mis gatos; Piwi y Ñañas, cuya silenciosa compañía y serenidad han aportado equilibrio en los momentos de mayor exigencia. Su presencia discreta pero significativa ha sido un recordatorio constante de la importancia de la calma, el afecto y la rutina en medio del esfuerzo.

Sofía Zúñiga Castillo

A mis abuelos, Isabel y José; a mi madre, Lorena; y a mis hermanos, quienes han sido mi mayor inspiración. Gracias por impulsarme a soñar, por creer en mí incluso más de lo que yo lo hacía y por brindarme siempre su apoyo y amor incondicional. Este logro es por y para ustedes.

Tobby, que, sin saberlo, siempre fue mi fiel compañero en las largas horas de desvelo, acompañándome con su tranquilidad y demostrándome su cariño incondicional.

Tatiana Miranda Cruz

**MEJORA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE JR NEW FRUITS EN
EL MERCADO ESTADOUNIDENSE MEDIANTE LOS CRITERIOS DE
EXCELENCIA, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN DEL LICENCIAMIENTO
ESENCIAL COSTA RICA**

Proyecto Final de Graduación en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en
Calidad y Buenas Prácticas

Postulantes

Stephanie Sofía Zúñiga Castillo

Tatiana Mariela Miranda Cruz

Miembros del Tribunal Examinador

Decano o su representante

Director o su representante

Tutora, directora

Lectora

Lectora

Sustentante

Sustentante

RESUMEN Y DESCRIPTORES

El siguiente Trabajo Final de Graduación aborda la temática de Mejora de la Imagen y Posicionamiento de JR New Fruits en el Mercado Estadounidense Mediante los Criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación del Licenciamiento Esencial Costa Rica. Para el análisis de este tema se incluyen objetivos relacionados con; diseñar un plan basado en el Licenciamiento Esencial Costa Rica para la implementación de los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación en JR New Fruits enfocado en la mejora de la imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense.

No obstante, para resolver el caso de estudio se utilizó una metodología de revisión bibliográfica con un enfoque mixto; que involucra datos cuantitativos y cualitativos, mediante el análisis de diagnóstico inicial, aplicación de herramientas y la compilación estructurada de documentación archivística que permitió correlacionar las operaciones productivas con los criterios de Esencial Costa Rica.

A Partir de lo anterior se obtiene como resultado que, desde el diagnóstico inicial se identificó la situación de JR New Fruits, lo que permitió determinar brechas en relación con el cumplimiento de cada criterio y formular propuestas concretas para subsanar dichas falencias. Siendo así, la iniciativa responde a la creciente demanda internacional por calidad y buenas prácticas, superando los requisitos normativos básicos y el plan busca integrar criterios de excelencia, sostenibilidad e innovación como ventaja competitiva.

Se concluye que el trabajo aborda los desafíos estratégicos de JR new Fruits frente al Licenciamiento Esencial Costa Rica, lo que implica la necesidad de integrar mejoras internas y gerenciales. Por tanto, se recomienda implementar las propuestas presentadas como paso clave hacia la obtención de la licencia, para fortalecer la imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado internacional.

Excelencia
Internacionales

Sostenibilidad
Gestión

Innovación

Mercados

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y padre, por brindarme el apoyo incondicional y las herramientas necesarias para acceder a la educación y forjarme como profesional. Su ejemplo y compromiso han sido fundamentales en este proceso.

A mi hermana, por ser mi pilar más firme y por ofrecerme la fortaleza emocional que me permitió avanzar con determinación hasta alcanzar esta meta.

A Tatiana Miranda, mi compañera de equipo, por ser una pieza fundamental en cada etapa de este trabajo. Su compromiso, profesionalismo y amistad infalible fueron clave para culminar este proceso con éxito.

Sofia Zúñiga Castillo

A Sofia Zúñiga, por su amistad y las risas compartidas; por ser, sin duda, la mejor compañera que pude tener. Su motivación constante y dedicación me enseñaron el verdadero significado de la disciplina, y fue un gusto tener la oportunidad de compartir este viaje académico a su lado.

A nuestro equipo asesor, en especial a nuestra tutora, MGCI. Jessica Castro González, por su constante disposición para colaborar, su apoyo incondicional y guía fueron esenciales para lograr con éxito el desarrollo de este proyecto. A nuestras lectoras, M.Sc. María Fonseca Dover y M.Sc. Gabriela Navarro Alpizar, por su valiosa disposición para acompañarnos en la revisión del trabajo.

Tatiana Miranda Cruz

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
RESUMEN Y DESCRIPTORES	iv
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	12
A. INTRODUCCIÓN.....	12
B. JUSTIFICACIÓN.....	13
C. OPORTUNIDAD A DESARROLLAR	16
D. OBJETIVOS.....	20
1. OBJETIVO GENERAL	20
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
E. ESTRUCTURA DEL TRABAJO (EDT).....	21
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	21
A. DISEÑO METODOLÓGICO	21
1. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS	22
2. DESCRIPCIÓN SOBRE LA FORMA DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICAS.....	24
3. DESCRIPCIÓN SOBRE EL PROCESAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERADA	24
B. MARCO REFERENCIAL	26
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD.....	26
2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MARCA PAÍS	27
C. SELECCIÓN DE VALORES PARA EL PROYECTO.....	34
1. SOLICITUD DE LA LICENCIA:.....	34
2. REVISIÓN Y VERIFICACIÓN:	34
3. INFORME TÉCNICO Y RECOMENDACIÓN:.....	35

4. OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA:	35
D. MARCO LEGAL	36
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
A. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: DIAGNÓSTICO INICIAL	38
B. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL	40
1. VALOR: EXCELENCIA	40
a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	41
b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	43
c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA	47
2. VALOR: SOSTENIBILIDAD	51
a. COMPONENTE: AMBIENTAL	52
b. COMPONENTE: SOCIAL	56
c. COMPONENTE: ECONÓMICO.....	58
3. VALOR: INNOVACIÓN	58
a. COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN.....	59
b. COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN	61
C. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: IDENTIFICACIÓN BRECHAS	63
1. VALOR: EXCELENCIA	64
a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	65
b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	69
c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA	75
2. VALOR: SOSTENIBILIDAD	81
a. COMPONENTE: AMBIENTAL	82
b. COMPONENTE: SOCIAL	89
c. COMPONENTE: GESTIÓN ECONÓMICA.....	92
3. VALOR: INNOVACIÓN.....	94

a.	COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN	95
b.	COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN	98
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS PARA CRITERIOS ABORDADOS		101
A. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS		101
1.	VALOR: EXCELENCIA	102
a.	COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	102
b.	COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	104
c.	COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA	106
2.	VALOR: SOSTENIBILIDAD	108
a.	COMPONENTE: AMBIENTAL	109
b.	COMPONENTE: SOCIAL	112
c.	COMPONENTE: ECONÓMICO.....	113
3.	VALOR: INNOVACIÓN.....	114
a.	COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN.....	114
b.	COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN	116
B. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS		119
1.	VALOR: EXCELENCIA	119
a.	COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	119
b.	COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	124
c.	COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA	127
VALOR: SOSTENIBILIDAD		128
a.	COMPONENTE: AMBIENTAL	128
b.	COMPONENTE: SOCIAL	133
c.	COMPONENTE: ECONÓMICO.....	135
3.	VALOR: INNOVACIÓN.....	137
a.	COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN.....	137

b.COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN	140
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
A. CONCLUSIONES.....	145
B. RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.2	30
Tabla 2.3	31

Tabla 2.4	32
Tabla 2.5	32
Tabla 3.1	38
Tabla 3.2	64
Tabla 3.3	66
Tabla 3.4	67
Tabla 3.5	70
Tabla 3.6	71
Tabla 3.7	73
Tabla 3.8	75
Tabla 3.9	77
Tabla 3.10	80
Tabla 3.11	81
Tabla 3.12	83
Tabla 3.13	84
Tabla 3.14	86
Tabla 3.15	87
Tabla 3.16	89
Tabla 3.17	90
Tabla 3.18	93
Tabla 3.19	94
Tabla 3.20	96
Tabla 3.21	97
Tabla 4.1	107
Tabla 4.2	114
Tabla 4.3	118
Tabla 4.4	120

Tabla 4.5	121
Tabla 4.6	123
Tabla 4.7	124
Tabla 4.8	125
Tabla 4.9	126
Tabla 4.10	127
Tabla 4.11	128
Tabla 4.12	131
Tabla 4.13	132
Tabla 4.14	134
Tabla 4.15	136
Tabla 4.16	138
Tabla 4.17	139
Tabla 4.18	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1	37
Figura 3.2	39
Figura 3.3	39
Figura 3.4	50
	11

Figura 3.5	58
Figura 3.6	63
Figura 3.7	79
Figura 3.8	92
Figura 4.1	122
Figura 4.2	122
Figura 4.3	130
Figura 4.4	133

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

A. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo bajo la modalidad de Proyecto de Graduación aborda el tema Mejora de la Imagen y Posicionamiento de JR New Fruits en el Mercado Estadounidense Mediante los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación del Licenciamiento Esencial Costa Rica. Partiendo del problema o problemática donde las empresas exportadoras experimentan demandas relacionadas con la calidad y buenas prácticas de acuerdo con lo expresado por Mora et al., (2020) hay una iniciativa voluntaria de las empresas en adoptar medidas que van más allá de los requerimientos normativos obligatorios que regulan el ingreso de productos en mercados destino. Por tanto, las empresas que interactúan en el mercado internacional con su oferta exportable defienden su competitividad mediante la adopción de estándares que reflejen la calidad de sus procesos operativos y productivos.

Siguiendo esta lógica, el trabajo se encamina a apoyar de manera práctica a la empresa PYME JR New Fruits de Ujarrás de Cartago, dedicada a la producción, comercialización y exportación de vegetales. Esta cuenta con más de cuarenta años en el mercado, sin embargo esto no ha significado que su desarrollo se encuentre en completa solidez, esto se pudo evidenciar luego de encontrar una carencia de estrategia para la mejora de imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense, por ejemplo, en la falta de mecanismos que beneficien sus procesos operativos y productivos con la capacidad de aumentar su reputación y agregar valor en mercados altamente competitivos como el mercado estadounidense.

Por tanto, al tomar provecho de este último factor, se proyecta como oportunidad brindar un plan de implementación de la Licencia de Uso Empresarial con base a los criterios de evaluación de “Esencial Costa Rica”. Haciendo énfasis en la importancia que tiene esta en la generación de valor para las empresas, reforzamiento de reputación y oportunidad de proyectar las buenas prácticas productivas con la intención de generar confianza en sus clientes y futuros socios comerciales y, así, aportar a su ventaja competitiva en relación con su oferta de exportación.

B. JUSTIFICACIÓN

Esencial Costa Rica como Marca País es una estrategia que busca posicionar y capitalizar la imagen del país y distintos sectores en el mercado internacional, según Esencial Costa Rica (2023) la Marca País es una herramienta de competitividad y mercadeo que constituye un posicionamiento diferenciador ante públicos internos y externos que favorecen el desarrollo de sectores de exportación. Uno de los objetivos de la Marca País es promover la competitividad de las exportaciones costarricenses, proyectando sus productos como innovadores, sostenibles y de excelente calidad.

En este contexto, surge la oportunidad de la mejora de imagen y posicionamiento; conceptos relacionados entre sí. La imagen se refiere a cómo la empresa se proyecta ante sus clientes, socios e incluso competidores, mientras que el establecimiento en un mercado implica estrategias para consolidar la imagen en la mente de los consumidores, determinando cómo perciben la marca y cómo se diferencia de las demás. Existe, por tanto, una correlación entre ambos términos ya que son resultados de esfuerzos para crear una percepción positiva de la marca, lo que es fundamental para lograr una buena inserción. Es así como estos son esenciales para las empresas, principalmente aquellas que desean destacar en el mercado internacional y diferenciarse de la competencia, como el caso de JR New Fruits, ubicada en Ujarrás de Cartago, empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de vegetales. Por tanto, se vuelve crucial que una pequeña empresa cuente con estrategias de diferenciación y valores agregados en mercados altamente competitivos.

Es así como, surge la necesidad de que la empresa cuente con una “Licencia de Uso de Marca Empresarial” como lo es “Esencial Costa Rica” que le permita mejorar su imagen y posicionarse en el mercado estadounidense mediante la integración de los Criterios de Evaluación de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación. Actualmente, la empresa cuenta con la certificación GLOBAL G.A.P, la cual certifica la agricultura, la acuicultura y la floricultura, promoviendo prácticas agrícolas más seguras, responsables y sostenibles en países de todo el mundo. Sin embargo, a pesar de que la empresa cuenta con una trayectoria de más de cuarenta años en el mercado carece de la Licencia de Uso de Marca “Esencial Costa Rica” a pesar de estar inscritos como exportadores ante La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER].

Este Trabajo Final de Graduación tiene como meta facilitar el acceso a la información para las empresas, principalmente las PYMES y pequeñas empresas del país interesadas en integrar los criterios de evaluación de la Marca País “Esencial Costa Rica” en las operaciones, con el fin de mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado internacional. La investigación proporcionará datos cualitativos sobre la incorporación de los pilares: Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de “Esencial Costa Rica” en la empresa exportadora JR New Fruits, enfocándose en el valor agregado de sus productos a partir de buenas prácticas operativas, laborales y ambientales. Además, hay que destacar la importancia para la unidad académica, país y empresa, mostrando cómo la Universidad Nacional de Costa Rica y la carrera de Comercio y Negocios Internacionales facilita espacios de colaboración para desarrollar temas de relevancia nacional, fortaleciendo la vinculación Universidad-Empresa aportando soluciones a problemas reales de la industria mediante la generación de conocimiento y experiencias en el área de protocolos y certificaciones.

De acuerdo con Mora et al. (2020), los mercados internacionales se caracterizan por cambios constantes, lo cual representa tanto una oportunidad como una amenaza para las empresas que buscan expandirse. Este contexto desafía la capacidad de adaptación y respuesta de las empresas para mantenerse vigentes en el mercado, por lo que el desarrollo de capacidades para defender su sostenibilidad y mantener ventajas competitivas se convierte en un reto crucial que debe de enfrentar. Es así como las certificaciones, protocolos y licencias juegan un rol fundamental en la generación de valor agregado para las empresas, mejorando su compromiso con la sociedad y fortaleciendo su reputación. La implementación de estándares que permiten optar por certificaciones o licencias, como una estrategia empresarial facilita la divulgación de las prácticas de producción de productos de exportación, aumentando la posibilidad de éxito de incursión en nuevos mercados. Por tanto, abordar estos temas, a nivel de pequeñas empresas y PYMES, es esencial para promover las exportaciones de productos costarricenses y fortalecer la industria agrícola.

Este proyecto busca contribuir al enriquecimiento de imagen y presencia de JR New Fruits en el mercado estadounidense mediante la adopción de los criterios de evaluación de acuerdo con las operaciones y procesos productivos, fortaleciendo la competitividad de la empresa y del sector agrícola PYME costarricense. Por tanto, la importancia y énfasis de este proyecto radica en potenciar la visibilidad de la empresa en el mercado

estadounidense, apoyando y fortaleciendo los criterios en donde la organización presenta debilidades, en relación con los pilares de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de “Esencial Costa Rica”. Estos pilares son fundamentales para justificar la selección del tema, ya que permiten desarrollar un plan de implementación de la Licencia de Uso Empresarial que promueva una imagen sólida y confiable, facilitando su establecimiento como marca exportadora.

Como resultado de la adopción de la Licencia, se resolverá la ausencia de una estrategia de penetración en el mercado estadounidense, sustentada en un estándar conocido a nivel internacional como la marca país. Esto permitirá desarrollar políticas de procedimientos relacionados con los criterios de evaluación, para su integración en la política de la empresa y su aplicación en los procesos productivos de JR New Fruits. Al adoptar un plan basado en los criterios de “Esencial Costa Rica”, la empresa no solo reflejaba el cumplimiento de un estándar, sino que también representará los valores de la marca, mejorando su imagen empresarial, fortaleciendo la confianza de sus socios comerciales y clientes internacionales, facilitando así la consolidación de relaciones comerciales y expansión en nuevos mercados que valoran las buenas prácticas operativas.

Finalmente, abordar estos temas desde la perspectiva de la calidad y buenas prácticas permite validar el cumplimiento de criterios de un estándar como “Esencial Costa Rica”, garantizando que la obtención de la licencia se basa en el cumplimiento de dichos criterios y en la representación de los valores de la marca, respaldados por el país. En este caso, es deber de la empresa reevaluar las prácticas y operaciones productivas para promover la mejora continua en relación con las partes interesadas como lo son sus colaboradores, socios y clientes comerciales. En concreto, el Trabajo Final de Graduación, en la modalidad de Proyecto de Graduación, se enfocará en cómo la empresa puede integrar los Criterios de Evaluación de “Esencial Costa Rica” en sus procesos operativos, identificando brechas y áreas de mejoras, para implementar un plan que permita diferenciarse de otras empresas exportadoras del sector. De este modo, se responderá al planteamiento del proyecto sobre cómo desarrollar un plan basado en el licenciamiento “Esencial Costa Rica” para la empresa JR New Fruits que promueva el refuerzo de imagen y establecimiento en el mercado estadounidense mediante la implementación de los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País.

C. OPORTUNIDAD POR DESARROLLAR

La empresa de estudio para el siguiente trabajo es JR New Fruits, ubicada en la zona de Ujarrás de Cartago, se caracteriza por la producción, comercialización y exportación de vegetales como chayote quelite tierno, chayote criollo o negro, chayote blanco tierno y ayote sazón. Esta ha sido la motivación de un grupo familiar con más de 40 años de experiencia en el mercado, que, en la actualidad, se encuentra a cargo de la tercera generación del fundador principal, José Rafael Meza Moya. Adicionalmente, parte de la diferenciación de la empresa se ha enfocado en que “no solo ofrecen productos de alta calidad sino una experiencia gratificante de trabajar con personas que aman lo que hacen” (JR New Fruits, s.f., párr., 5). A su vez, cuenta con la denominada certificación **GLOBAL GAP**, la cual se identifica por ser una marca de soluciones inteligentes de garantía agrícola, puesto que promueve las prácticas seguras y sostenibles. (GLOBALGAP, s.f.)

Asimismo, esta se enfoca en brindar un programa ideal para que los productores puedan desarrollar la capacidad de aplicar conocimientos básicos en relación con prácticas agrícolas responsables, destacando que “las soluciones GLOBALGAP proporcionan algunos de los estándares más respetados y reconocidos internacionalmente que respaldan el comercio global de productos agrícolas, contando con casi 200.000 productores en todo el mundo bajo certificación” (GLOBALGAP, s.f. párr., 1). Con base en esto, se entiende que la empresa ha pasado por un proceso de validación en cuánto a las prácticas y procesos realizados en relación a la cosecha y procesos productivos; sin embargo, se ha encontrado que, aunque se cuentan con diversos años trabajando en el mercado nacional, la empresa como PYME no cuenta con la denominada Marca País, y desconoce cómo con esta puede incrementar su posicionamiento como empresa costarricense exportadora a mercados internacionales, específicamente al aprovechar las bondades que tendrían en relación a la imagen y expansión de la exposición nacional e internacional como productor.

En este sentido, se toma como referencia los esfuerzos realizados por las diferentes entidades nacionales por crear la Marca País, mejor conocida como “Esencial Costa Rica”. Sobre esto se reconoce que, en la actualidad, los países cuentan con una “Marca País”, la cual les permite proyectar su imagen y crearse una reputación ante el mundo; en este caso de acuerdo con Esencial Costa Rica (2024) la Marca País es la forma costarricense de dar la bienvenida a las personas al país a través de los valores y esencia

tica, asimismo, es la estrategia para posicionar y capitalizar la imagen del país en el mercado internacional, con el objetivo de aumentar la reputación a nivel positivo a través del turismo, inversiones extranjeras directas y las exportaciones. Por tanto, la marca país opera bajo dos criterios; 1. **Posicionamiento del país**; donde se caracteriza por el “Pura Vida” y eso hace que los ticos sean cálidos y carismáticos, pero también se caracterizan por ser “pulseadores”, especializados, talentosos y trabajadores y 2. **Competitividad del país**; donde a pesar de ser un país pequeño sueñan a lo grande. Por tanto, se garantiza que las empresas que usen el Sello Marca País representan los valores de “excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y vinculación costarricense.” (Esencial Costa Rica, 2024, Párr. 4)

Al comprender su naturaleza, se reconoce que “la estrategia de la marca país comienza con el propósito de obtener reconocimiento y diferenciación en el mercado internacional, lo que a su vez puede brindar una ventaja competitiva” (Méndez, 2023, p. 8). En relación con la cita anterior, se puede afirmar que al hacer uso de esta se alcanzan diferentes objetivos como empresa, y a su vez, gozar de sus beneficios. Por ejemplo, en el caso de Esencial Costa Rica se encuentra que, al integrarse al Programa de Licenciamiento, las empresas pueden gozar de diferenciación empresarial, aportar valor agregado y elevar sus estándares de calidad, incrementar la cultura de innovación, obtener respaldo país y ampliar su cartera de socios mediante la utilización del networking entre empresas licenciarias. (Instituto Costarricense de Turismo [ICT], s.f.). Tomando en consideración estos aspectos se puede interpretar como menciona Granados & Pacheco Revilla (2007);

(...) a través de la estrategia de Imagen de Marca País, las PYMES se ven comprometidas a transformarse y mejorar, de manera continua, sus servicios y su producción para utilizar el logo. Es decir, la Marca País garantiza estándares de calidad a los consumidores con los cuales las empresas se deben comprometer para no fallarle ni al país, ni a la marca, ni a su compañía. (pp. 17-18)

Lo que se puede considerar que, parte de la importancia del licenciamiento renace del compromiso que generan las empresas en relación con la intención de potenciar la economía nacional a partir de los productores (Arce & Ulloa, 2018). Acorde a este factor, de acuerdo al estudio de Loría & Carranza (2021) se encuentra que mediante la aplicación de una encuesta a empresas licenciarias del Sector de Alimentos que, 66.67% de los encuestados considera que la marca país ha influido en su competitividad como empresas, resaltando que el principal beneficio reflejado ha sido el mejoramiento en el control interno de la organización, debido a que el proceso de recopilación de información para

obtener la licencia los ha empujado a tener mayor exigencia sobre los procesos que realizan, especialmente;

(...) permitiéndoles llevar un seguimiento organizado y actualizado. Así mismo como el respaldo, siendo este el elemento más fuerte por parte de la marca país. Las empresas coinciden en que los beneficios no son necesariamente cuantificables, pero sí les da un plus a sus productos, ya que es un sello de calidad. (Loría & Carranza, 2021, p. 97).

Ahora bien, considerando el mercado de interés se reconoce que la empresa JR New Fruits tiene relaciones activas con clientes de Estados Unidos (en adelante EE. UU.), lo que permite considerar que ya se ha establecido presencia en este mercado, no obstante, se considera provechoso incrementar la cartera de clientes, que permita patentar su posición en el país. A raíz de esto, se aprecia a EE. UU. como uno de los principales socios comerciales de Costa Rica, a su vez, es la principal fuente de inversión extranjera directa del país (U.S Department of State, 2021). Además, a la actualidad, entre ambos países se ha realizado el Tratado de Libre Comercio de República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR) el 1 de enero de 2009 bajo la Ley No.8622 del 21 de noviembre de 2007, resaltando según agrega el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (s.f.) “(...) el comercio bilateral entre Estados Unidos y Costa Rica experimentó una tasa de crecimiento promedio anual de 4,1%, alcanzando un valor de US \$11.014 millones en 2019, lo cual representó el 39,9% del comercio total del país” (párr., 4). De la misma forma, para el período 2015-2021, se ha encontrado que el valor exportado ha ido en incremento, registrando para el 2021 un total de \$ 15,272.2 miles de dólares, adicionalmente en el portal de TRADEMAP (2023) se encuentra que, en relación con la exportación de verduras de Costa Rica, se coloca como el principal receptor como un total de \$40,757 miles de dólares.

Castillo (2023) expone el caso de Estados Unidos, donde la mayor parte del consumo de chayote no proviene de la población estadounidense en general, sino de la comunidad latina residente en el país. Lo que resalta la importancia de caracterizar adecuadamente el canal de distribución de chayote desde Costa Rica hasta Estados Unidos.

Actualmente, JR New Fruits *no cuenta con un perfil de cliente claramente definido* para el mercado estadounidense, según Alejandro, M., (comunicación personal, 7 de julio de 2025), la empresa cuenta con compradores entre ellos clientes que poseen supermercados y otros que cuentan con bodegas y distribuyen a supermercados. Esta situación evidencia

la necesidad de establecer vínculos comerciales más estratégicos con distribuidores especializados en productos latinoamericanos.

Independientemente del tipo de establecimiento al que se pretenda acceder, es indispensable cumplir con una serie de requisitos para participar en el canal de comercialización hacia Estados Unidos. Estos incluyen:

1. Requisitos de acceso obligatorios: como los establecidos por la Food and Drug Administration (FDA) y el United States Department of Agriculture (USDA).
2. Requisitos corporativos: definidos por las políticas internas de los compradores.
3. Requisitos específicos del canal: que pueden incluir normas sobre aspectos nutricionales, etiquetado y empaque.

De acuerdo con Vargas (2019), diversas instituciones regulan y controlan el ingreso de productos agrícolas a Estados Unidos. Entre ellas, se encuentran el USDA, encargado de emitir permisos de importación para productos de origen vegetal, el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), que realiza controles de calidad en los puertos de entrada; y la FDA, responsable de velar por la calidad e inocuidad de los alimentos.

Ahora bien, considerando los datos anteriores, se puede interpretar que este destino se coloca como una puerta para expandir la visibilidad de las empresas, un ejemplo de esto es la denominada feria The Global Produce and Floral Show (antes conocida como PMA Fresh Summit). Identificada por su apertura a emprendedores que desean mostrar sus productos frescos ante una de las ferias más importantes del sector agrícola en el mercado estadounidense, puesto que ha contabilizado hasta 23.500 visitantes y más de 1.000 exhibidores de 60 países (PROCOMER, 2022). Entre los testimonios, se encuentra la representante del Consorcio de Chayote, Nancy Brenes, quien agregó que,

(...) para nosotros como consorcio participar en esta feria es una oportunidad enorme para expandir nuestros negocios, conocer la competencia y fortalecer las alianzas como empresarios exportadores. Nuestra expectativa es poder conseguir contactos de potenciales compradores para así aumentar el posicionamiento de nuestro producto en más lugares a nivel mundial, así como también mantener la comunicación con todos nuestros clientes. (PROCOMER, 2022, párr., 6)

Por lo que se puede resaltar la relevancia de la feria, especialmente para los expositores de producto fresco como JR New Fruits, tomando en consideración el apoyo que se generaría mediante la aplicación de las licencias ofrecidas por el Instituto Costarricense de Turismo y la Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER] siendo este último uno

de los principales impulsores de la proyección del exportador nacional. Por tanto, al considerar las disposiciones anteriores, aunado de los beneficios arraigados a la implementación de las Licencias de Esencia Costa Rica, este equipo de investigación se plantea la siguiente pregunta central:

¿Cómo desarrollar un plan basado en el licenciamiento “Esencial Costa Rica” para la empresa JR New Fruits que promueva su imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense mediante el cumplimiento de los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País?

D. OBJETIVOS

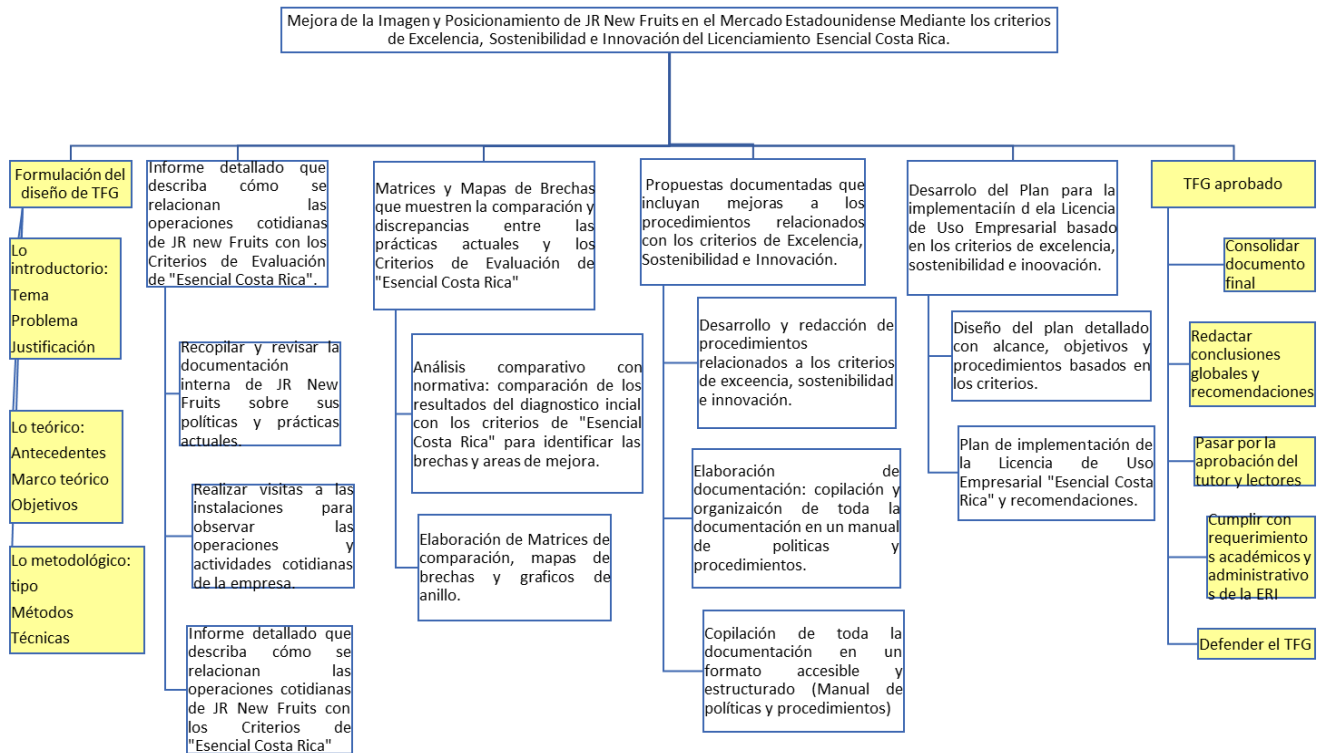
1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan basado en el Licenciamiento Esencial Costa Rica para la implementación de los criterios: Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País en JR New Fruits enfocado en la mejora de la imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar el estado actual de JR New Fruits para el cumplimiento de los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de "Esencial Costa Rica" de acuerdo con las operaciones de la organización.
- Analizar mediante un enfoque metodológico mixto la información obtenida del diagnóstico inicial de la empresa JR New Fruits; identificando las brechas con respecto a los criterios de evaluación de “Esencial Costa Rica”.
- Elaborar propuestas documentadas que incluyan mejoras a los procedimientos relacionados a los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación, para su integración a la política de la empresa y su aplicación en los procesos operacionales de JR New Fruits.
- Desarrollar un plan para la implementación de la Licencia de Uso Empresarial con base a los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País “Esencial Costa Rica” para JR New Fruits que promueva la mejora de imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense.

E. ESTRUCTURA DEL TRABAJO (EDT)



CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

A. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente Trabajo Final de Graduación en modalidad de Proyecto cuenta con un enfoque mixto, entendiendo que involucra datos cuantitativos y cualitativos, según Sánchez et al., (2022) donde el paradigma cuantitativo se basa en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer indicadores exactos, mientras que el modelo cualitativo se basa en la recolección de datos, sin medición numérica para descubrir o reafirmar preguntas de investigación para su interpretación, por tanto, la especificidad de ambos enfoques permiten integrar hallazgos en la búsqueda de comprensión de un fenómeno o tema particular.

En relación con el enfoque, la investigación cuenta con un diseño correlacional comprendiendo este según Muguira (s.f) como una técnica de diseño no experimental que permite a los investigadores constituir una relación entre dos variables relacionadas. En este escenario, se plantea el enfoque mixto como método de análisis para la herramienta aplicada y la calificación a cada requisito que compone cada criterio, asimismo para la realización de un FODA, análisis de diagnóstico inicial y compilación de toda la

documentación en un formato accesible y estructurado, mediante la documentación archivística a fin de analizar la situación actual de la empresa y a partir de la correlación de las operaciones productivas con los criterios de evaluación de “Esencial Costa Rica”.

El alcance planteado tiene como propósito abordar las actividades y operaciones actuales para la implementación de la Licencia de Uso Empresarial fundamentada en los Criterios de Evaluación de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de Esencial Costa Rica, para la mejora de imagen y posicionamiento de JR New Fruits en el mercado estadounidense. En relación con lo anterior, se planteó desde las siguientes actividades: recopilación y revisión de la documentación interna sobre políticas actuales, visitas a las instalaciones para observar las operaciones cotidianas, análisis comparativos de las prácticas actuales con los criterios de evaluación de “Esencial Costa Rica” para identificar las brechas, lo que conlleva a la redacción y elaboración de documentación relacionados a los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación para incorporarlos a la documentación de la empresa, para finalizar con el desarrollo del plan con alcance, objetivos y procedimientos para la adopción de la Licencia de Uso Empresarial basado en los criterios de "Esencial Costa Rica."

De la mano con las actividades, como resultado se obtuvieron los posteriores entregables del proyecto siendo estos: un informe detallado sobre la relación de las operaciones y actividades de JR New Fruits con los criterios de "Esencial Costa Rica", matrices de comparación y mapas de brechas entre el estado actual y criterios de evaluación de la Marca País, elaboración de propuestas documentadas con mejoras de a los procedimientos de acuerdo a los criterios de evaluación para la integración en la política de la empresa y el plan de incorporación de la Licencia de Uso Empresarial basado en "Esencial Costa Rica" con sus respectivas recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS

Las herramientas de investigación que se utilizaron en el Proyecto de Trabajo Final de Graduación corresponden a métodos, técnicas e instrumentos. Un primer método es un FODA cualitativo, de acuerdo con Méndez et al. (2023), es una herramienta que permite analizar el entorno externo de una empresa identificando oportunidades y amenazas, así como un análisis interno reconociendo las fortalezas y debilidades. Por tanto, en conjunto con un análisis de contenido y observaciones estructuradas como técnicas e instrumentos como matriz FODA, matriz de criterios y componentes de “Esencial Costa Rica” y listas

de verificación, permitieron determinar el estado actual de JR New Fruits en relación con el cumplimiento de criterios Esencial Costa Rica.

Un segundo método hace referencia a un análisis del diagnóstico inicial con enfoque cualitativo, el cual consiste en clasificar la información obtenida según el criterio de evaluación correspondiente, para su respectiva clasificación. Complementado con la técnica de un análisis comparativo de las prácticas actuales con la Protocolo de Esencial Costa Rica e instrumentos como matrices de evaluación y mapeo de brechas que arrojaron porcentajes para determinar el cumplimiento de los criterios; por tanto, se ejecutó el análisis con enfoque metodológico cualitativo de la información obtenida del diagnóstico inicial.

Como tercer método, se recurrió a la compilación de toda la documentación en un formato accesible y estructurado, para abordar mediante la técnica de redacción los procedimientos de los criterios correspondientes de "Esencial Costa Rica" y de la mano con los instrumentos de plantillas y formatos para desarrollar y documentar las políticas y procedimientos asociados a los criterios. Como último método se hizo uso de la documentación archivística comprendiendo esta según la descripción brindada por Jaramillo y Betancur (2021) como una disciplina científica de las ciencias de la información, que comprende las interacciones entre documentos, archivos, contextos de producción donde se combina la información y la comunicación. En este caso, las técnicas corresponden a hojas de verificación y un procedimiento operativo estándar (SOP, por sus siglas en inglés) cuya función es brindar instrucciones sobre el paso a paso de tareas determinadas, en conjunto con el instrumento de plantillas y formatos para desarrollar y documentar el plan de implementación, para llevar a cabo las propuestas documentadas.

En lo que respecta a las fuentes de información que se utilizaron para desarrollar el proyecto, se indagaron datos secundarios, entre ellos; trabajos de grado como artículos, tesis, proyectos y maestrías en temas a fin, asimismo documentación interna sobre actividades y/u operaciones de JR New Fruits y el estándar de la Marca País. Además, se hizo uso de las bases de datos y repositorios a los cuales se tiene acceso por parte de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) como Scielo, Redalyc, JSTOR, entre otros con el fin de enriquecer la investigación. Para la recolección de datos primarios se aplicó la matriz de cumplimiento de criterios de "Esencial Costa Rica" a los colaboradores de la empresa JR New Fruits, específicamente a los que están relacionados con los procesos

operativos, administrativos y comerciales según las actividades que realizan, determinando como población a las personas en un rango de edad de 18 a 65+ años de edad y utilizando como instrumento el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, no obstante, el análisis de datos se realizó a partir de las respuestas obtenidas.

2. DESCRIPCIÓN SOBRE LA FORMA DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICAS

En lo que respecta a la aplicación de los métodos, herramientas e instrumentos según las fuentes de información, cada una de ellas responde a un objetivo específico. En primer lugar, el método de FODA cualitativo fue aplicado para realizar un diagnóstico inicial examinando las actividades y/u operaciones actuales para determinar el cumplimiento de los criterios de la licencia, identificando las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas para la organización. Por tanto, se recurrió a fuentes de información secundaria como documentación interna de políticas y procedimientos de operaciones, Protocolo de Esencial Costa Rica y primarias como las observaciones de campo que fueron documentadas y los resultados obtenidos del cuestionario-matriz de cumplimiento de los criterios. Es decir que para recolectar la información se utilizaron instrumentos como matrices FODA de cumplimiento de criterios, así como las listas de verificación, con el fin de realizar un análisis de contenido y observación estructurada como técnicas para poder constituir el informe detallado de la situación actual de la empresa, determinando el porcentaje de cumplimiento de los criterios.

3. DESCRIPCIÓN SOBRE EL PROCESAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERADA

Se parte de un enfoque mixto para el análisis y procesamiento de la información obtenida del diagnóstico inicial de la empresa JR New Fruits, para realizar un análisis comparativo entre las prácticas actuales con los criterios de evaluación del Protocolo Esencial Costa Rica para identificar las brechas y áreas de mejora. Donde las matrices de comparación y mapas de brechas son el resultado esperado, pues muestran la comparación, así como las discrepancias entre el estado de la empresa y los criterios de evaluación. Se recurrió a fuentes de información de documentación interna, observaciones de campo documentadas, literatura y protocolo sobre la marca país "Esencial Costa Rica" y sus criterios. Por tanto, a partir del método de análisis del diagnóstico inicial con enfoque mixto, y mediante la técnica de análisis comparativo del protocolo con los resultados del

diagnóstico, se podrán realizar las matrices de comparación y mapas de brechas, así como el gráfico de anillo que muestre los porcentajes de cumplimiento según los criterios a analizar de acuerdo con las prácticas y operaciones de la JR New Fruits. De esta manera, al tomar los dos enfoques se logrará ubicar la situación actual de la empresa frente a lo solicitado por la Licencia.

En lo que respecta a la elaboración de propuestas documentadas se incluye la redacción de procedimientos relacionados a los criterios de "Esencial Costa Rica" y elaboración de documentación en un manual de políticas y procedimientos para su integración a la política de la empresa, partiendo de los criterios de evaluación como cumplimiento. Fabricando así las propuestas con mejoras a los procesos de acuerdo con lo encontrado en el diagnóstico inicial y el análisis de este en relación con los criterios de evaluación. Se hizo uso de fuentes de información tales como resultados del diagnóstico inicial, matrices de comparación, mapas de brechas y Protocolo de la Marca País, y mediante el método de compilación de documentación y la técnica de redacción de procedimientos se creó la documentación correspondiente mediante el instrumento de plantillas y formatos para desarrollar y documentar las políticas y procedimientos asociados a los criterios.

Finalmente, en relación con el desarrollo de un plan para llevar a cabo la adopción de la Licencia de Uso Empresarial, con base en los criterios de evaluación de la Marca País con el objetivo de potenciar la imagen y promover la presencia de JR New Fruits en el mercado estadounidense, se plantea como resultado un plan de implementación para facilitar el proceso previo a la obtención de la licencia. En este caso, se recurrió a las fuentes de información como los resultados del diagnóstico inicial, las matrices de comparación, mapas de brechas y la Licencia sobre la Marca País. En este contexto, se utilizó el método de documentación archivística mediante listas de verificación y procesos operativos estándar (SOP), para determinar la estrategia a seguir para que JR New Fruits tenga éxito en la incorporación del plan piloto y con esto la constitución de procedimientos según los criterios de evaluación, para su integración a la política interna de la empresa; contribuyendo así a lograr lo esperado del proyecto para promover la mejora de la imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense de la mano con sus respectivas recomendaciones.

B. MARCO REFERENCIAL

1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD

Como primer componente de esta investigación se resalta el concepto de **calidad**, puesto que se ha convertido históricamente en un medio estratégico para diferentes sectores, señalando, según indican Carro & González (2012), desde la Segunda Guerra Mundial, cuando se mencionan temas sobre calidad en relación con la fabricación y uso de la inferencia estadística para controlarla. Es así como, se procede a desmenuzar su conceptualización mediante diferentes definiciones, entre ellas se incluye lo expuesto por Armand V. Feigenbaum en el documento de Hoyer & Hoyer (2001) mencionando que:

La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. (p. 4)

Entendiendo la cita anterior, se extraen los puntos más importantes de los cuáles según Hoyer & Hoyer (2001) resaltan que la calidad debe definirse según los términos de satisfacción del cliente, además, esta se puede mostrar de manera multidimensional, por lo que se debe definir de forma comprensiva, es decir, es prudencial considerar que su conceptualización puede evolucionar según los cambios en los gustos y preferencias de los clientes. Por otro lado, autores como Walter A. Shewhart entendieron a la calidad en dos tramos distintos, entre estos se retoman los principales puntos de su posición, en donde mencionó que existen dos características de calidad, *la subjetiva (lo que el cliente desea)* y *objetiva (las propiedades del producto, excluyentes de lo que desea el cliente)*, de forma que, añade que la dimensión de la calidad puede variar según el valor percibido por el precio pagado, considerando que los estándares de la calidad deben ser expresados en términos físicos y cuantitativamente medibles según el producto. Comprendiendo a los autores anteriores, la calidad se considera un concepto cambiante según el uso con el que se desee emplear en las organizaciones, y su énfasis puede concentrarse en las diferentes formas en que se quiera integrar dentro del producto o servicio brindado. No obstante, cada definición resalta que el cliente funciona como base central para desarrollar las mejores prácticas enfocadas en la **calidad total**.

Ahora bien, en la actualidad, existen diferentes modelos, certificaciones o protocolos que fomentan la culturalización de la gestión de la calidad en las empresas, o bien, aquellos

esfuerzos que han creado los países para explotar sus cualidades y con ello impulsar a las empresas a relacionarse con el tema. En este sentido, se procede a centrar el estudio en la génesis que lo constituye, es decir, la teorización de lo que se conoce como Marca País, especialmente la constituida como “Esencial Costa Rica”.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MARCA PAÍS

Históricamente muchos países han puesto su mayor esfuerzo por obtener un valor que los diferencie según las virtudes que los caracteriza, siendo este un ejemplo de “la estrategia que sigue una nación para transmitir una imagen determinada de sí misma allende sus fronteras, en aras del logro de una serie de objetivos que le reporten beneficios” (Murphy, 2022, párr., 1). Como primer componente, se entiende a la *Marca* como “(...) un constructo multidimensional, donde los gerentes aumentan los productos y servicios con valores y esto facilita el proceso por el cual los consumidores con confianza reconocen y aprecian dichos valores” (De Chernatony y Dall'Olmo Riley, 1998, p. 427). De acuerdo con la conceptualización anterior, se debe considerar que la percepción de la marca va a transformarse según la percepción que tenga quien la consume. En esta misma línea, se comprende que el concepto de *Marca País* trasciende a diferentes ámbitos de investigación, entre ellos, el autor Simon Anholt la definió, en el año 1996, como una manera de remarcar la reputación de un país, funcionando de forma similar como lo hacen las imágenes de marca de las empresas o productos; sin embargo, este concepto se presta para malas interpretaciones puesto que “se equiparaba con la idea de que la gestión de la imagen de un país podía reducirse a un conjunto de técnicas de mercadotecnia” (Murphy, 2022, párr. 4). A raíz de este, se introduce el concepto de *identidad competitiva*, el cual, según De Roca (2016), describe el resultado que obtiene un país cuando es ampliamente conocido y admirado por sus competencias en diferentes ámbitos, y con ello obtiene una ventaja considerable sobre aquellos países con características menos conocidas. Siendo así, esta destaca que la imagen de un país conlleva una estrecha relación con su identidad nacional, económica y política, por lo que a partir de la óptica de la “(...) *identidad competitiva*, la imagen de un país no depende del relato que este difunda por el mundo, sino de las características propias de su identidad nacional y de sus acciones y conductas con respecto al conjunto de la comunidad mundial” (Murphy, 2022, párr., 5). Por otro lado, autores como Lina María Echeverri, directora del Observatorio de Marca e Imagen País-País OBS, determina que el término *Marca País* proviene “de la necesidad de generar una identidad propia, lo que hace que la estrategia de posicionamiento de un país

se enmarque en capitalizar el origen de sus productos, las empresas y personas en los mercados globales” (Meléndez, 2016, p. 20).

Asimismo, Restrepo & Echeverri (2008), por su parte, resaltan que está renace de la intención del sector empresarial y gobiernos por obtener una identidad propia, que permita aprovecharse como una estrategia de posicionamiento, especialmente por la “visión holística de la imagen de un territorio específico que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en comunicación del país de origen hacia el resto del mundo” (p. 3). De la misma forma, Dinnie (2008) menciona que existen algunos países que cuentan con problemas para identificar su imagen; sin embargo, la marca país es una forma óptima de solucionarlo, generando un trabajo simultáneo entre la creación de imagen y prestigio del país, considerando a este último como la información obtenida de la experiencia del visitante o inversionista (Restrepo & Echeverri, 2008). De esta manera, se relaciona con lo que menciona Bertrán Vall (2003) en donde resalta que esta experiencia o percepción se construye de acuerdo con la situación actual del país, como también del mensaje que transmite. En relación con esa misma idea, Brigneti (2008) menciona lo siguiente;

(...) se ha comprobado que la influencia del país de origen tiene un efecto significativo en las decisiones de compra y en la actitud de partida de los consumidores, por una serie de estereotipos que afectan la forma de percibir los productos en aspectos relativos a su calidad y buen o mal resultado. En cualquier caso, se ha demostrado que si la percepción del país es positiva el efecto del “made in” sobre el producto también lo será, y ocurre lo contrario cuando la percepción es desfavorable. (p. 103).

En esta línea, un ejemplo de la utilización de la marca país se focaliza en el caso de países como Perú, desarrollando la denominada “Marca Perú”, la cual funciona como herramienta para impulsar el turismo, exportaciones y atracción de inversión, en la actualidad se ha catapultado en el primer lugar de la categoría de marca territorial y ha alcanzado el puesto 39 del ranking global (Gobierno de Perú, 2022). Otro caso similar, se encuentra el desarrollo de la marca país Colombia, en donde está se ha presentado como una oportunidad para eliminar la imagen histórica de ser un país con violencia en diferentes formas como narcotráfico, cuerpos paramilitares, entre otros. Según el escrito de Brigneti (2008) el director de ciencias políticas y relaciones internacionales, Julian Tokatklian, comentó sobre la necesidad de proyectar una imagen al exterior que erradicara ese estereotipo, resaltando en su lugar la identidad colombiana real, es así que en el año 2004 se crea de forma profesional e integral el proyecto de Marca Colombia,

enfocada en mostrar las bondades de la nación, que generará un distintivo que resaltará los productos y servicios de exportación colombianos. Posteriormente se creó la marca “Colombia es Pasión” el 25 de agosto de 2005, como una estrategia de atracción de inversión extranjera, turismo y exportaciones, que, en consecuencia, constituyó un buen momento económico y crecimiento en el comercio facilitando el desarrollo en el país.

En el caso de Costa Rica, de acuerdo con el Instituto Costarricense de Turismo (2014), el Programa de Marca País se gestiona mediante un Proceso de licenciamiento de uso, en este se realizan una serie de procedimientos que permiten a las empresas utilizar la Marca acompañado del logo “Somos Esencial Costa Rica”. Para detallar más la historia de este aspecto tan característico, de acuerdo con la página oficial de Esencial Costa Rica (2024), el país se posiciona como una marca destino¹, en donde se destacaba su belleza natural, felicidad y autenticidad en la experiencia que brindaba el país. Sin embargo, luego de un arduo estudio de percepción en 79 países, se encontró que Costa Rica era considerado un país ecológico con potencial de conectividad global. De manera que el siguiente paso fue crear la denominada Marca País “Esencial Costa Rica” mediante el Decreto Ejecutivo N.º 37669 el 22 de marzo de 2013 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No.91 del 14 de mayo de 2013, siendo así que “la creación de un protocolo de licencias y la formación del Comité Interinstitucional de la Marca País, en el que participan organizaciones clave, reforzaron aún más la iniciativa estratégica” (párr., 1). Presentándose como una estrategia de suma importancia, especialmente por el beneficio que aporta a nivel de posicionamiento y competitividad de Costa Rica. De la mano de esto, de acuerdo con Arias et al., (2021) esta se construye mediante la gobernanza de seis instituciones del Estado, entre ellas, Instituto Costarricense de Turismo [ICT] (**Titular**), Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER] (**Titular**), Ministerio de Comercio Exterior [COMEX], Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo [CINDE], Cancillería de la República, Ministerio de Cultura y Juventud.

Aunado a esto, parte de la apropiación del término “Esencial” nace de las características del país, que según el Instituto Costarricense de Turismo (2013) se destaca por estar “concentrado y lleno de un valor único y selecto generado principalmente por su gente” (párr., 3), además, en este se alberga diversas riquezas naturales, contando con el 5% de

¹ Es un concepto utilizado en el marketing para referirse al valor intangible o reputación de una locación a través de múltiples dimensiones de ésta, como su cultura, sus deportes, empresas, organismos, turismo, etc. (Gobierno del Estado de Quintana Roo, s.f.)

la biodiversidad global y contabilizando una lista total de 146 países de exportación. Con base en esto, el objetivo de la marca es “aumentar la reputación positiva de la nación a través del turismo, las inversiones extranjeras directas y las exportaciones” (Esencial Costa Rica, s.f., párr., 1).

A la actualidad, el Programa de Licenciamiento cuenta con cuatro tipos de licencia para las empresas de origen nacional, entre ellas se encuentran según Esencial Costa Rica (s.f.):

- **Uso Empresarial:** Se utiliza para comunicaciones institucionales como páginas web, redes sociales, papelería, material profesional, locales físicos, etc. Cuando las empresas obtienen esta licencia se les otorga el derecho de usar la marca Esencial COSTA RICA en sus productos (párr., 1)
- **Uso en productos:** Se puede aplicar en empaques, etiquetas y recipientes de productos. En caso de que la empresa cuente con el licenciamiento corporativo puede utilizar el uso de producto. (párr., 2)
- **Sector turístico:** Es aplicada meramente al sector turístico y con ella aprovechar los beneficios de la licencia con uso corporativo. (párr., 3)
- **Uso en eventos:** Es de uso temporal y puede ser usada siempre y cuando se cumpla con los valores de la marca. (párr., 4)

Consecuentemente, la marca cuenta con los siguientes cinco valores específicos:

1. Excelencia
2. Sostenibilidad
3. Progreso Social
4. Innovación
5. Vinculación Costarricense (Origen)

Los anteriores deben ser cumplidos y respetados por el licenciatarío² según indica el Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica. Asimismo, se establece que el encargado de velar por el otorgamiento y vigilancia de las licencias en uso son ICT [Turismo] y PROCOMER [Comercial], los cuales se detallan a continuación su descripción y requisitos:

a. EXCELENCIA:

De acuerdo con el Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica (2014), se identifica como la calidad o valor que un producto,

² La persona física o jurídica que ha obtenido la licencia de uso de la Marca País.

servicio o empresa es capaz de brindar y, con ello, generar aprecio o estima en el cliente, de forma que “para la Marca País, el valor busca que las empresas ofrezcan productos o servicios con valor agregado, productos y servicios de alta calidad y selectividad, que evidencian el talento, el ingenio y la especialización del talento humano costarricense” (p. 2). De acuerdo con esto, se identifican los siguientes componentes para cumplir con este valor:

Tabla 2.1

Descripción Requisitos de Excelencia

Componente	Descripción
Liderazgo y Planificación	Enfocado en la dirección, rol impulsor y la forma en que se define la empresa entre ello la visión, misión, valores y objetivos de esta, fortalezas y debilidades.
Provisión de Producto y Servicio	A partir de este requisito se consideran todos los procesos que complementan la cadena de valor del producto en cuestión.
Gestión de Riesgo y Mejora	La prioridad de este requisito se enfoca en los procesos de gestión de riesgos y cómo mitigarlos mediante una buena planificación.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Protocolo de Evaluación para uso Corporativo. (2021).

b. SOSTENIBILIDAD:

Se comprende según Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para el uso de la Marca País (2014) que es la “política deliberada y concertada entre todos los sectores de la sociedad, que facilita la acción del sector público y privado, así como la cooperación nacional en el marco de una planeación” (p. 2). En relación con su aplicabilidad en la Marca País, se reconoce que hay un alto interés en el camino hacia futuro y su relación ambiental, social y económica, del cual se desprenden los siguientes componentes:

Tabla 2.2

Descripción Requisitos de Sostenibilidad

Componente	Descripción
-------------------	--------------------

Componente Ambiental	Enfocado en la compatibilidad entre las actividades de la empresa y su relación con el ambiente
Componente Social	Se relaciona directamente en la relación entre la organización y las comunidades locales desde la perspectiva del desarrollo sostenible
Componente Económico	Se enfoca directamente en la capacidad de la empresa en desarrollarse económicamente.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del Protocolo de Evaluación para uso Corporativo. (2021).

c. INNOVACIÓN:

En relación con este valor, se entiende como la capacidad de la empresa de aplicar la innovación como factor clave, textualmente el Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica (2014) agrega que “La innovación forma parte de la estrategia y objetivos de las organizaciones sostenibles. Conlleva inversión e incertidumbre en lo que respecta a los resultados, lo que requiere una adecuada planificación de los proyectos de innovación” (p. 3). Sobre este se encuentran los siguientes componentes:

Tabla 2.3

Descripción Requisitos de Innovación

Componente	Descripción
Estrategia para la Innovación	La empresa promueve la creación de ideas y formas de innovar sus productos y servicios
Cultura para la Innovación	Fomenta la cultura de innovación mediante los valores y creencias.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos del Protocolo de Evaluación para uso Corporativo. (2021).

d. PROGRESO SOCIAL:

Este criterio de evaluación se relaciona a la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades básicas de su recurso humano, el Reglamento de Licenciamiento de la Marca

País para la Promoción Turística de Costa Rica (2014) se deben brindar medios de bienestar y desarrollo para que sus colaboradores mejoren su calidad de vida y alcancen el máximo potencial a nivel profesional y personal; incluyendo la población y comunidades.

Tabla 2.4

Descripción Requisitos de Progreso Social

Componente	Descripción
Necesidades Humanas Básicas	La organización contribuye a que sus colaboradores satisfagan sus necesidades de alimentación, salud, vivienda y seguridad personal.
Movilidad Social	La posibilidad de las personas para escalar en su posición de bienestar socioeconómico, lo cual es importante para una sociedad eficiente, integrada y justa.
Oportunidades	Son los medios que brinda la organización para que sus miembros alcancen su pleno potencial, abordando temas de equidad de género y formación y actualización profesional.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Protocolo de Evaluación para uso Corporativo. (2021).

e. ORIGEN:

Conocido también como “*Vinculación Costarricense*”, este criterio de evaluación de acuerdo con el Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para el uso de la Marca País (2014) determina que tiene origen la empresa, producto o servicio que es producido, desarrollado, patentado, mejorado o auténtico de Costa Rica, es así como existe un vínculo entre las empresas y productos y/o servicios y el país.

Tabla 2.5

Descripción Requisitos de Origen

Componente	Descripción
-------------------	--------------------

Recursos Costarricenses		Es el recurso humano costarricense, el porcentaje de acciones de la organización en manos de costarricenses y propiedad intelectual de la organización registrada en Costa Rica.
--------------------------------	--	--

Servicios Brindados Costa Rica	desde	Los servicios nacionales son aquellos que la organización brinda, siempre y cuando tenga operaciones en Costa Rica, sean servicios para el mercado nacional o internacional.
---------------------------------------	--------------	--

Productos Origen Costarricense	de	El origen lo tienen las mercancías totalmente obtenidas o suficientemente transformadas en Costa Rica, se excluyen aquellas que pasaron por un proceso de producto final y no den valor agregado.
---------------------------------------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Protocolo de Evaluación para uso Corporativo. (2021).

C. SELECCIÓN DE VALORES PARA EL PROYECTO

Comprendiendo la descripción de cada uno de los valores, para el siguiente trabajo de graduación se han seleccionado tres específicos con los cuáles se brindará apoyo a la empresa para que guíe su proceso de Licenciamiento con la Marca País. Tomando en consideración todos los pasos para lograr licenciarse, a continuación, se desglosa el proceso requerido de acuerdo con lo establecido por Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER] (2021):

1. SOLICITUD DE LA LICENCIA:

- La empresa debe presentar ante la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica la solicitud de la licencia de uso de Marca País, el cual se encuentra en el sitio oficial, según el tipo de licencia a solicitar ya sea uso corporativo, uso en productos y/o eventos. El formulario facilita la autoevaluación de la empresa en relación respecto a los criterios del protocolo de la licencia.
- Junto con el formulario de solicitud, se debe presentar la documentación específica del tipo de licencia a solicitar, ya que la documentación puede variar según el tipo de licencia que desee solicitar la empresa.

2. REVISIÓN Y VERIFICACIÓN:

- Dentro de los cinco días hábiles siguientes a la presentación de solicitud, PROCOMER debe comunicar la presentación de cualquier documentación faltante.
- El interesado tendrá un plazo válido de diez días hábiles para presentar información faltante o requisitos que haya indicado la institución.

3. INFORME TÉCNICO Y RECOMENDACIÓN:

- La Dirección de la Marca País debe realizar un informe técnico a la Gerencia General de PROCOMER que establezca una recomendación sobre la procedencia o no otorgamiento de la licencia, con fundamentos del caso.
- Recibido el informe técnico, la Gerencia General de PROCOMER tendrá un plazo de cinco días hábiles para determinar si se aprueba o se rechaza la solicitud.

4. OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA:

- Le corresponde a la Gerencia General de PROCOMER el otorgamiento de las licencias de uso de la Marca País, mediante la emisión de una licencia de uso.

Ahora bien, comprendiendo lo necesario para obtener el licenciamiento, se procede a identificar la selección de valores utilizados para el desarrollo de este proyecto, tomando en cuenta que, para la correcta selección de estos, se realizó una visita a la empresa, en donde se logró visualizar y analizar los puntos de fuerza y factibilidad para la empresa de completar, lo cual permitió realizar el siguiente desglose:

a. EXCELENCIA:

Conforme a esto, el valor de **Excelencia** es uno de los más completos a nivel organización, por lo que contrarrestar lo que ya se ha trabajado, con lo que solicita la licencia fue la principal razón de selección de este valor. Considerando, además, que esta tiene un alto interés en aplicar mejoras a nivel interno como la planificación, liderazgo, organización y gestión de procesos, siendo este valor sea un punto sustancial para alcanzar a concretar este valor con éxito.

b. SOSTENIBILIDAD:

Por parte de la **Sostenibilidad**, su selección se basó en la aplicación de la certificación GLOBALGAP por parte de la empresa, en este sentido, se busca complementar lo

trabajado, en conjunto a lo solicitado por la Licencia Esencial Costa Rica. Asimismo, se consideró la génesis y entorno en donde se desempeñan las actividades de esta, siendo la zona de Ujarrás un lugar destacado por su alta concentración de zonas verdes y agricultores que, al igual que JR New Fruits producen su materia prima desde cero en esta área. Siendo así, al reforzar las prácticas sostenibles se aporta un valor agregado a la empresa y lo que esta representa como entidad originaria de la zona.

c. INNOVACIÓN:

Por último, comprendiendo que la **innovación** es un pilar fundamental para el crecimiento y la competitividad de cualquier empresa en un mercado que constantemente está evolucionando. Se ha encontrado que la empresa JR New Fruits, presenta una falta de proyectos y documentación que evidencie su interés en la aplicación de procesos de innovación, lo que consecuencia genera una barrera para el desarrollo organizacional. Además, corroborando con lo observado durante la visita, este es uno de los valores con mayor debilidad en la organización, y por su entorno, y a su vez, uno de los más necesarios para poder abarcar más mercado, especialmente en internacionales como Estados Unidos. Por ello, se ha seleccionado como uno de los tres valores a apoyar mediante este proyecto, de forma que se pueda generar un avance que se refleje como un valor agregado en la organización.

d. VALORES NO CONSIDERADOS:

Ahora bien, considerando la selección de los valores que realizó previamente, es necesario mencionar que para el caso de **Progreso Social y Vinculación Costarricense**, no se están tomando en cuenta para este proyecto debido a que se espera que la empresa pueda completar el resto de valores con la guía de los que se están considerando para este trabajo, asimismo, los antes mencionados representan un compromiso interno de la empresa por estructurar y aplicar mejoras prácticas relacionadas al personal con el que se trabaja. Comparando los seleccionados y estos dos últimos, se espera que el apoyo brindado por las sustentantes les permita generar una estructuración organizada desde cero, que les dé herramientas para completar el resto de los valores con facilidad.

D. MARCO LEGAL

Esencial Costa Rica tiene como principal fundamento al Reglamento para el uso de la Marca País, en donde se reconoce en el artículo III, que, con el fin de desarrollar las acciones para formular, implementar y administrar de la “Marca País”:

(...) como una herramienta de competitividad, que permitiera identificar a Costa Rica en el ámbito nacional e internacional, como un instrumento de promoción de las exportaciones, inversiones, así como del turismo receptivo, se emitió el Reglamento para la Implementación y Uso de la Marca País Costa Rica, mediante el Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR, del 22 de marzo del 2013 (En adelante el Decreto N° 37669). (Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para el uso de la Marca País de Costa Rica, 2014, p. 1).

Asimismo, dentro del Reglamento se comprende que el ICT funciona como la entidad cotitular de la Marca País Costa Rica y se denomina el corresponsal de autorizar su uso para temas relacionados con la promoción turística del país, según lo dispuesto en el artículo 19 del Reglamento para su respectiva implementación, en el Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR, del 22 de marzo del 2013. (Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica, 2014, p. 2). Ahora bien, con respecto al Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR se reconoce que,

Artículo 4°—Sobre las Licencias de Uso. Las licencias de Uso de Marca País tendrán una vigencia de hasta dos años calendario contados a partir de la fecha de su otorgamiento por parte del ICT (...). (Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica, 2014, p. 2)

Ahora bien, para el caso exclusivo de la entidad PROCOMER se identifica como cotitular de la Marca País, por lo que de acuerdo con el artículo 20 del Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica tiene la función de administrar y controlar el uso de la licencia, gestionar los recursos de promoción, emitir los procedimientos de otorgamiento de licencias, entre otros (PROCOMER, s.f.). De la mano de esto se considera pertinente mencionar que, según indica el Capítulo IV de “Licencias de Uso”:

El otorgamiento de una licencia de uso de conformidad con los términos de este Reglamento no implicará ni podrá interpretarse en el sentido de que PROCOMER garantiza, avala o respalda la calidad, efectividad, puntualidad ni ninguna otra característica de los licenciarios, ni de los productos que estos venden o los servicios que estos brindan. (p. 9)

De acuerdo con la cita anterior, se comprende que la entidad PROCOMER se encarga y limita en velar por revisar los requisitos previos para obtener el licenciamiento, para posteriormente encargarse de monitorear mediante un proceso de control, sin embargo, según el análisis de Arias et al., (2021) se descubre que “que no existen procedimientos documentados para gestionar que las empresas licenciadas estén ejecutando y brindado al mercado prácticas éticas y competitivas en pro del uso de la licencia, el posicionamiento y competitividad nacional e internacional” (p. 31). Lo que permite interpretar que este respaldo legal funciona para establecer los alcances de la Marca País, como también las limitaciones de esta, especialmente con los resultados obtenidos por las empresas luego de haberse licenciado, ya que, de acuerdo con las interpretaciones anteriores, corresponde a un esfuerzo interno de parte de Licenciario por mantener el debido cumplimiento según su compromiso con los valores de Esencial Costa Rica.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: DIAGNÓSTICO INICIAL

La empresa seleccionada para ejecutar el proyecto ha sido; JR New Fruits ubicada en Ujarrás de Cartago se dedica a la producción y comercialización de Chayote en el ámbito nacional, asimismo, realiza exportaciones a Estados Unidos, Reino Unido y países de la Unión Europea como por ejemplo Italia, Holanda y Francia. Por tanto, partiendo de la actividad económica de la empresa, es que se ha planteado el enfoque del proyecto que es Mejora de la Imagen y Posicionamiento de JR New Fruits en el Mercado Estadounidense Mediante los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación del Licenciamiento Esencial Costa Rica.

En lo que respecta al primer objetivo, se examina el estado actual de JR New Fruits para determinar el cumplimiento de los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de "Esencial Costa Rica" de acuerdo con las operaciones de la organización. Lo cual se llevó a cabo mediante dos visitas a las instalaciones para observar las operaciones de la empresa, a partir de una de las visitas en conversaciones con Gerencia fue que se determinó abordar los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación. No obstante, para determinar el cumplimiento de la organización en cada indicador se realizó mediante una herramienta de “*Validación de datos*” basada en las preguntas de Esencial Costa Rica, dicha herramienta se compone de una serie de preguntas muy específicas para cada

componente con indicadores específicos. Por tanto, a partir de las respuestas obtenidas, se realizó un análisis de estas, para elaborar una matriz FODA y determinar así el estado actual de la Organización en relación con el cumplimiento de cada criterio seleccionado.

Figura 3.1
Matriz FODA

MATRIZ FODA JR NEW FRUIT S				
Tatiana Miranda Cruz & Stephanie Sofía Zúñiga Castillo				
Tipo de análisis	Análisis Interno		Análisis Externo	
	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Criterio 1 : Excelencia				
Planificación estratégica	Hay un cumplimiento exhaustivo en misión, visión y valores organizacionales, lo que refleja una cultura organizacional. Proporcionando una visión estratégica, al promover el trabajo, la calidad y la responsabilidad, brindado así una base para construir una estrategia en el futuro.	Un aspecto crítico es la NO documentación de información, asimismo la ausencia de estrategia y objetivos. Lo que impacta la capacidad de planificación en el largo plazo y dificulta la toma de decisiones informadas, aunque se planifiquen actividades semanales NO hay objetivos, lo cual genera desorganización y falta de dirección.	La ausencia de dirección por falta de estrategia y objetivos atenta con la competitividad de la organización; ya que 3/4 indicadores reflejan un cumplimiento nulo (2) y nulo (1). Si bien hay identificación de riesgos, representa una amenaza el hecho de que no hay responsables claros y con ello imposibilita la gestión adecuada.	Existe una cultura de desarrollo sostenible mediante GLOBAL GAP, lo cual brinda la oportunidad de crear una estrategia según el contexto organizacional que considere factores internos (riesgos y oportunidades) y externos como tendencia del mercado y competitividad. Es fundamental el enfoque sostenible e implementación de objetivos SMART en todas las áreas de la empresa para fortalecer la competitividad.
Competencia del personal	La organización demuestra un alto compromiso con la capacitación y desarrollo del personal, reflejando la mejora de habilidades y conocimientos de sus colaboradores. No obstante, la rotación de personal mensual refleja la flexibilidad en la gestión del RH, lo que permite la adaptación y mejora continua.	Hay una carencia de documentación sobre perfiles de puesto, manuales y procedimientos (SOP) detallados son una debilidad que afecta la gestión administrativa. Lo que puede influir en la necesidad/calidad de capacitaciones y adaptación del personal nuevo ya que no se conocerían las habilidades y conocimientos necesarios en los puestos.	La falta de un seguimiento del desempeño e indicadores en la rotación de personal es una amenaza para la eficiencia organizacional. Al basarse únicamente en la observación visual, existe un riesgo de que la rotación se realice sin objetivos, desencadenando ineficiencia en tareas y pérdida de talento.	La falta de indicadores (KPI's) y seguimiento del desempeño es un área clave para establecer métricas para evaluar las competencias y habilidades de los empleados. Permite tomar decisiones basadas en datos y no en observación visual, mejorando la eficacia en la rotación y formación del RH.
Enfoque al cliente y al mercado	Cumplimiento exhaustivo de requisitos, la empresa cumple con requisitos de exportación y auditorías del MAG y GLOBAL GAP, demostrando la capacidad de adaptación y cumplimiento a los requerimientos del mercado.	Falta de documentación estructurada que respalde las certificaciones y sostenibilidad para su proyección/presentación a los clientes. Además, existe una carencia sobre cómo gestionar retroalimentaciones y quejas lo que puede debilitar la capacidad de abordar problemas en el futuro. +	Riesgo de perder información por falta de registros como auditorías, retroalimentaciones y acciones correctivas, ya que muchas veces los problemas se resuelven "sobre la marcha" sin referencia documental lo que puede afectar la satisfacción al cliente y reputación de la empresa.	Existen oportunidades para mejorar procesos internos mediante la creación de manuales/SOP's. Para garantizar una mejor gestión de permisos, auditorías y retroalimentación de clientes. Es ideal la implementación de encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación del cliente.
Enfoque de procesos	Cumplimiento exhaustivo en documentación de procesos importantes como inspecciones previas a las cosechas, aplicación de fertilizantes, inocuidad y control en el producto final. Lo que garantiza la calidad de procesos estandarizados y controlados.	Carencia de indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño y procesos. Ya que las evaluaciones son visuales, lo cual es poco preciso y subjetivo, limitando la capacidad de mejorar procesos.	Se evidencia la falta de procesos documentados en entradas y salidas y ausencia de indicadores comparativos lo que es una desventaja competitiva. No existen SOPs ni flujogramas para ser eficientes en comparación con otras empresas que sí tienen sistemas establecidos.	Implementar SOPs y flujogramas para procesos de entradas y salidas, para estandarizar y mejorar el control de procesos. Asimismo, la implementación de indicadores SMART para evaluar la capacidad de desempeño en procesos permitirá la toma de decisiones basada en datos y mejora continua.
Conformidad del producto o servicio	Sólido proceso de trazabilidad lo que permite la rápida identificación del producto mediante códigos y sellos documentados, mediante un eficiente seguimiento de lotes. Por otra parte, Las balanzas se calibran mensualmente, lo que garantiza la conformidad y precisión en la producción.	No existe una política documentada de requisitos mínimos que los proveedores deben cumplir, ya que actualmente la evaluación la realiza la Cámara Chayotera, lo que puede provocar un control limitado de la calidad de los productos/servicios.	Riesgo de competitividad por falta de una ficha técnica que documente el impacto ambiental, social y económico de la empresa, más allá del producto comercializado. Otras empresas que sí lo hacen pueden proyectarse mejor y les daría una ventaja competitiva en mercados sostenibles donde los consumidores y socios valores las empresas evalúan.	Documentación de criterios visuales para la selección de productos mejoraría la estandarización y facilitaría la capacitación del personal. Asimismo, la creación de SOPs para gestionar productos NO CONFORMES daría claridad para saber cómo proceder más allá de lo que indique una certificación.

Nota: Se adjunta link del archivo:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AsbljdKPSH7D7twN4nu7n8pmvVue1JATx0mBYaPe10M/edit?gid=0#gid=0>

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en relación a la herramienta creada para diagnosticar a la empresa en los criterios referentes a: Excelencia, Sostenibilidad e Innovación y, con ello, obtener un diagnóstico completo de la condición de la empresa con relación a estos se ha incluido el siguiente método de calificación:

Tabla 3.1

Método de Calificación para Diagnóstico Inicial

Puntuación	Descripción	Valor obtenido
1	Nulo cumplimiento (no hacen/no tienen documentado)	20

2	Cumplimiento mínimo (hacen/tienen documentado mínimo)	40
3	Cumplimiento parcial (hacen/tienen algo documentado)	60
4	Cumplimiento casi exhaustivo (casi hacen/tienen todo documentado)	80
5	Cumplimiento exhaustivo	100

Fuente: Elaboración propia.

La escala anterior se creó para determinar la calificación del diagnóstico, con base a esto se estableció una nota máxima a obtener para cada criterio, de manera que sirviera como referencia de lo que se debe trabajar en conjunto con la organización. De este modo, se estableció que la nota mínima para aprobar los requisitos es de 80 para Sostenibilidad e Innovación, y 85 para Excelencia; y considerando que conforme a las necesidades actuales de la entidad y la idea central es que JR New Fruits pueda trabajar en lo restante para obtener la Licencia. De forma que se espera que la empresa pueda completar en un 100% lo solicitado para cumplir con los valores del Licenciamiento de Uso Corporativo, lo cual representa que la nota obtenida, se enfocará en los requisitos con resultados entre *nulo cumplimiento y cumplimiento mínimo*.

Figura 3.2

Estructura de Herramienta Aplicada para los valores: Excelencia, Innovación y Sostenibilidad

Criterio		EXCELENCIA		(1-5)	Análisis	
Componente	Req.	Pregunta	Cumplimiento	Descripción	Calificación	Observaciones/oportunidades de mejora
LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	Planificación estratégica	E1. ¿Cuenta la organización con misión, visión y valores establecidos y documentados, revisados periódicamente y que son divulgados a todas las personas que realizan trabajo bajo su control?				
		E2. ¿Cuenta la organización con una estrategia establecida y documentada que incluya los objetivos organizacionales medibles que se pretenden lograr?				
		E3. ¿Cuenta la organización con riesgos y oportunidades de negocio determinados que sean pertinentes para su estrategia y cuyo abordaje es planificado a fin de propiciar que se alcancen los objetivos deseados, se prevengan o reduzcan efectos no deseados y se logre la				
		E4. ¿Cuenta la organización con un plan operativo documentado que incluya indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales?				

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, para la creación de esta se utilizó la información relacionada con cada valor, distribuida entre componente, requisito e indicador. Posteriormente, se incorporó una casilla de cumplimiento y respectiva descripción, en esta sección fue necesario detallar las acciones que realiza la empresa según cada pregunta del cuestionario de autoevaluación de la Licencia, siendo por medio de este la manera en que se logró identificar la calificación para cada indicador. Por último, se incluye un

espacio de análisis en donde se correlacionó lo obtenido y lo esperado por la licencia, que en este capítulo será explicado en el siguiente apartado.

B. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

1. VALOR: EXCELENCIA

Figura 3.3

Diagrama del Criterio de Evaluación: Excelencia con sus Componentes y Requisitos



Fuente: Elaboración propia con datos del protocolo de Esencial Costa Rica.

a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN

i. Requisito 1: Planificación Estratégica (E1-E4)

El *criterio de excelencia* se compone de ocho requisitos, en lo que respecta a la *Planificación estratégica* este considera elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa y cómo estos influyen en la estrategia y objetivos que pueden establecerse, para enfrentar los riesgos y oportunidades con un plan operativo y documentado.

Siendo así, la organización goza de la *fortaleza* de contar con una misión que describe el por qué existe la empresa, una visión que refleja el estado deseado a futuro y valores

organizacionales como Calidad, Trabajo en equipo y Responsabilidad que promueven la cultura organizacional, reflejando que sí existe una cultura organizacional consolidada. Asimismo, la empresa ha determinado riesgos de negocio que son pertinentes para la estrategia con un abordaje planificado; ya que han identificado los riesgos para la calidad, higiene e inocuidad, Salud y Seguridad en el Trabajo (SST), Límites Máximos Residuales (LMR) con actividades de acción sugeridas. Siendo así, se demuestra una visión estratégica fundamentada en valores organizacionales que brindan una base para construir una estrategia en el futuro, además, de una cultura de planificación sobre riesgos que han sido identificados.

Como parte de las *oportunidades* identificadas, ya existe una cultura de desarrollo sostenible que es promovida mediante la certificación de GLOBAL GAP; lo cual brinda la oportunidad de crear una estrategia según el contexto organizacional que considere factores externos como amenazas y oportunidades, por ejemplo, tendencia del mercado y competitividad. El diagnóstico refleja que esta oportunidad implica un enfoque fundamental en sostenibilidad y en la implementación de objetivos SMART en todas las áreas de la empresa para fortalecer la competitividad. Lo anterior, debido a que la organización no cuenta con un plan operativo documentado que incluya indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr objetivos organizacionales.

Las *debilidades* en este requisito se relacionan con la falta de documentación de la información, lo cual es un aspecto crítico, asimismo la ausencia de estrategia y objetivos; lo que impacta la capacidad de planificación en el largo plazo y dificulta la toma de decisiones informadas. Esto permite evidenciar que, aunque se planifiquen reuniones semanales no existe una estrategia establecida con objetivos medibles, ni oportunidades de negocio determinadas, aunque sí han identificado los riesgos en área de producción y por uso de plaguicidas, no todos cuentan con responsables en el plan de gestión. Por tanto, el diagnóstico permite evidenciar que la organización no cuenta con un plan documentado que conste de indicadores y objetivos medibles, lo cual muestra una falta de estructura estratégica que limita la dirección estratégica de la organización.

La *amenaza* más significativa para este requisito se evidencia en el indicador E3, ya que la ausencia de una dirección estratégica definida y la falta de objetivos compromete su competitividad frente a actores externos del mercado. El diagnóstico evidencia que 3/4

indicadores presentan un cumplimiento nulo o mínimo; y aunque existe identificación de riesgos, la ausencia de responsables claros asignados dificulta la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, lo que afecta la percepción de confiabilidad por parte de clientes, aliados estratégicos y potenciales compradores. No obstante, esta carencia de lineamientos estratégicos proyecta una imagen de desorganización, debilitando la confianza de socios comerciales y reduciendo la capacidad de la empresa para competir en mercados exigentes como el estadounidense.

ii. Requisito 2: Competencia del Personal (E5-E8)

Un segundo requisito es la Competencia del Personal, el cual considera temas sobre los colaboradores y como el desempeño influye según la formación y experiencia, asimismo, alcanza temas sobre brechas en las competencias requeridas y cómo la organización las aborda mediante inducciones y capacitaciones.

La organización demuestra un alto compromiso con la capacitación y desarrollo del personal, lo que refleja la mejora de habilidades y conocimientos de sus colaboradores. Además, de la rotación de personal mensual que refleja la flexibilidad en la gestión de recursos humanos, lo que permite la adaptación y mejora continua en las competencias de sus colaboradores. Mediante la aplicación del cuestionario, se logró evidenciar la existencia de capacitaciones anuales; lo cual refleja que existe una cultura organizacional enfocada en el desarrollo del personal para fortalecer su capacidad, siendo esta una ***fortaleza*** de la organización.

La ausencia de indicadores (KPI's) y de un sistema de seguimiento del desempeño representa una ***oportunidad*** estratégica para JR New Fruits de alinearse con las exigencias del mercado internacional y fortalecer su posicionamiento externo. La implementación de métricas claras para evaluar competencias y habilidades del personal permitiría tomar decisiones basadas en datos y no solo en observaciones visuales, incrementando la eficacia en la rotación, capacitación y formación del recurso humano. Asimismo, la adopción de prácticas gestión, como la creación de SOPs para estandarizar procesos contribuiría a demostrar que la empresa opera bajo criterios de excelencia y mejora constante, ya que, actualmente, cuentan con una inducción de reglas que deben seguir, más no de procesos, tareas y/o actividades que deben realizar. Por tanto, este avance proyecta una imagen de control y adaptación continua ante clientes, socios comerciales y organismos certificadores.

Una **debilidad** latente, es que hay una carencia de documentación sobre perfiles de puesto, manuales y Procedimientos Operativos Estándar (SOP, por sus siglas en inglés); lo que afecta la gestión administrativa. Esto puede influir en la necesidad y/o calidad de capacitaciones y adaptación del personal nuevo, pues no se conocerán las habilidades y conocimientos necesarios en los puestos, debido a que en muchas ocasiones la empresa se basa en lo visual, más no en lo documentado para la toma de decisiones de rotación del personal. En relación con este requisito, la organización enfrenta una **amenaza** externa asociada a las exigencias del mercado internacional en materia de eficiencia operativa, gestión del talento y consistencia en los procesos. La falta de seguimiento del desempeño y de indicadores que orienten la rotación del personal limita la capacidad para demostrar una gestión estructurada ante clientes y actores externos. El diagnóstico evidencia que la rotación del personal se basa principalmente en observaciones visuales y no en objetivos medibles, lo cual incrementa el riesgo en ineficiencias operativas y pérdida del talento clave. Siendo así, una amenaza para la percepción de estabilidad, confiabilidad y capacidad de JR New Fruits para responder ante demandas del entorno competitivo.

b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

i. Requisito 3: Enfoque al Cliente y al Mercado (E9-E14)

El requisito de enfoque al cliente y al mercado considera si la organización cuenta con prácticas para cumplir con los requisitos de los clientes y del mercado en el cual oferta sus productos, los cuales pueden ser requisitos legales y reglamentarios. En este requisito se destaca el cumplimiento exhaustivo de los requisitos de exportación y auditorías del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y GLOBALGAP, pues sin dichos permisos no podrían realizar exportaciones. Mediante la aplicación del cuestionario, se evidenció que la organización cuenta con un canal de comunicación con sus clientes basado en el correo y WhatsApp que funcionan como medio de contacto, consulta y pedidos; adicionalmente hay reuniones anuales en el país y Estados Unidos con los clientes. Además, a pesar de que no hay evaluaciones de satisfacción al cliente, la empresa cumple con las necesidades y expectativas de estos en relación con tamaño de chayote, empaques, cajas, bordes de pallets. Como **fortaleza**, la empresa demuestra que tiene la capacidad de respuesta, adaptación y cumplimiento con los requerimientos del mercado, lo que contribuye a la confianza y reputación.

La creación de manuales y procedimientos operativos estándar (SOPs) representa una ***oportunidad*** para fortalecer el desempeño administrativo e imagen ante el entorno externo. Lo anterior, permitirá una mejor gestión de permisos, auditorías y documentación requerida por instituciones nacionales e internacionales como municipalidades, entidades fitosanitarias, PROCOMER y Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), garantizando así el cumplimiento normativo y reduciendo riesgos por retrasos y/o omisiones. Asimismo, el diagnóstico sugiere la implementación de encuestas de satisfacción para mejorar la relación con los clientes, ya que permite obtener retroalimentación sobre su experiencia y lograr la fidelización. No obstante, en el ámbito externo estas prácticas demuestran un compromiso con la mejora continua y calidad del servicio, potenciando su reputación e imagen de orden y confiabilidad.

Dentro de las ***debilidades*** para este requisito, la organización presenta una falta de documentación estructurada que respalde las certificaciones y sostenibilidad para su proyección y/o presentación a los clientes. No obstante, a pesar de que existe un canal de comunicación con los clientes, existe una carencia sobre cómo gestionar retroalimentaciones y quejas, lo que puede debilitar la capacidad de abordar problemas en el futuro, debido a que solo existe una carta oficial de Global GAP para gestionar las quejas, pero no se han documentado situaciones para determinar oportunidades de mejora y apertura de retroalimentación, ya que, por ejemplo, si se documentan estas situaciones se crea una referencia sobre cómo fue resuelto y acciones correctivas obteniendo así un plan sobre cómo actuar ante cada situación; evitando resolver sobre la marcha.

La ausencia de registros formales como retroalimentaciones y acciones correctivas representa una ***amenaza***, ya que incrementa el riesgo de perder información clave para la continuidad y mejora de procesos. Asimismo, existe una tendencia de resolver problemas “sobre la marcha”, sin evidencia documental, lo que impide generar trazabilidad y dificulta la capacidad de demostrar control operativo ante clientes, entes certificadores y socios comerciales. Esta falta de soporte documental puede derivar en inconsistencias en la atención de incidencias, respuestas tardías y fallos que afecten la satisfacción de clientes, por tanto, a nivel externo dicha situación proyecta una imagen de informalidad y debilita la confianza de la empresa en mercados que exigen niveles de transparencia, control y cumplimiento.

ii. Requisito 4: Enfoque de Procesos (E15-E16)

El requisito de enfoque de procesos se compone únicamente de los indicadores E15 y E16, los cuales cuestionan si la organización ha determinado de manera documentada los procesos que le permiten proveer sus productos, incluyendo sus entradas, salidas, secuencia e interacción para asegurar su operación eficaz, considerando también, los indicadores de desempeño que le permiten evaluar eficacia de los procesos para alcanzar los resultados deseados.

Como **fortaleza**, se refleja un cumplimiento exhaustivo ya que la organización ha determinado de manera documentada los procesos necesarios que le permiten proveer sus productos, incluyendo sus entradas, salidas, secuencia e interacción para asegurar su operación eficaz. Al aplicar la herramienta, se identificó que existen manuales de inspecciones previas del lote (cosecha), registro de aplicación de fertilizantes, medidas de higiene en cosecha, análisis de inocuidad en proceso de empaque, control del producto terminado, política de descarte del producto. Esto garantiza la calidad de procesos estandarizados y controlados, ya que la empresa se asegura de cumplir con estándares de seguridad y calidad en sus productos.

Por otra parte, la implementación de Procedimientos Operativos Estándar (SOPs) y flujogramas para los procesos de entradas y salidas constituye una **oportunidad** clave para la optimización de operaciones internas, pero al mismo tiempo refleja una imagen sólida hacia el entorno externo de estandarización y mejora de control en los procesos para proveer sus productos. Además, la adopción de indicadores SMART para evaluar el desempeño le permitirá a la organización tomar decisiones basadas en datos y crear una cultura de mejora continua. Por tanto, la estandarización de procesos mejorará el control y la eficiencia; y en conjunto con los indicadores los productos se gestionarán de acuerdo con los estándares requeridos por los clientes y mercados, demostrando el compromiso y transparencia de JR New Fruits.

Un aspecto crítico en este requisito es la **debilidad** ya que hay una carencia de indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño y procesos. Debido a que las evaluaciones son visuales, lo cual es poco preciso y subjetivo, limitando la capacidad de mejorar procesos o tomar decisiones fundamentadas en datos. Esta debilidad es una limitación para la empresa en la capacidad de identificar y corregir ineficiencias, lo cual puede atentar contra la optimización de procesos. En relación con lo mencionado con

anterioridad, la falta de procesos documentados y ausencia de indicadores constituye una **amenaza** para JR New Fruits, ya que coloca a la empresa en desventaja competitiva frente a organizaciones que sí cuentan con sistemas formales y estandarizados. Además, la inexistencia de SOPs y flujogramas limita la capacidad de asegurar eficiencia operativa, trazabilidad y consistencia en la gestión de productos y desde una perspectiva externa, esta carencia puede afectar la confianza de clientes, socios comerciales y entes certificadores que esperan procesos documentados y verificables.

iii. Requisito 5: Conformidad del Producto o Servicio (E17-E23)

En lo que respecta a este requisito, se abordan factores que influyen en la conformidad del producto, asimismo, plantea si la organización cuenta con criterios de aceptación y rechazo para determinar los requisitos de sus productos, para verificar que la empresa prevenga el uso o entrega no intencionada de productos no conformes.

Se observa que la empresa cuenta con un cumplimiento exhaustivo en procesos de trazabilidad y calibración de maquinaria. Al aplicar la herramienta de diagnóstico, se identificaron buenas prácticas como **fortalezas** en la conformidad del producto, pues la empresa realiza un proceso de selección de productos mediante criterios visuales basado en el estado del producto como color, tamaño y libre de plagas. Además, se reconoce que la organización cuenta con un sistema de trazabilidad eficiente, debido a que cuenta con lotes con códigos y sellos que son documentados, logrando así la rápida identificación del producto. Adicionalmente, en relación con las balanzas estas se calibran mensualmente, para garantizar la conformidad y precisión del producto. Por tanto, a partir del diagnóstico, se puede determinar que la empresa tiene una buena gestión en relación con este requisito, ya que cuentan con un control eficiente sobre conformidad y calidad de los productos que comercializa.

La documentación de los criterios visuales para la selección de productos representa una **oportunidad** estratégica, ya que permitiría estandarizar el proceso de evaluación y asegurar una mayor consistencia en la calidad de los productos ofrecidos en el mercado. El documentar criterios formales de aceptación y rechazo de productos facilita la capacitación del personal, reduciría la variabilidad en decisiones operativas y demostraría ante socios comerciales un manejo controlado de los procesos. Asimismo, la creación de SOPs para la gestión de productos no conformes ofrece una oportunidad específica para reforzar la trazabilidad y control interno, ya que GLOBALGAP establece una serie de

medidas correctivas y el disponer de procedimientos propios permitiría responder de manera eficiente ante cualquier incidencia, fortaleciendo la capacidad de cumplir con estándares internacionales que exigen los mercados y organismos de certificación.

Una **debilidad** crítica que arrojó el diagnóstico, en relación con el E23, es que muestra que la organización no cuenta con una política documentada de requisitos mínimos que deben cumplir sus proveedores. Actualmente, la evaluación de proveedores está a cargo de la Cámara Chayotera de Costa Rica de la cual forma parte JR New Fruits, esta situación puede verse como una limitación en requisitos que puede imponer la empresa a sus proveedores, así como una falta de control sobre la calidad de los productos recibidos y que afecta la calidad del producto final. Por otra parte, respecto a las **amenazas** es que la empresa no documenta sus impactos ambientales, sociales y económicos más allá de un producto comercializado, lo que le puede restar competitividad ante otras empresas que sí proyectan dichos datos especialmente en mercados sostenibles, ya que si JR New Fruits proyecta dicha información para competir en mercados demostraría la transparencia sobre impactos a nivel social y ambiental, la cual es valorada por consumidores, socios comerciales y mercados de exportación.

c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA

i. Requisito 6: No conformidad y Acciones Correctivas (E24-E26)

El requisito de no conformidad y acciones correctivas alcanza a las no conformidades incluidas aquellas originadas por quejas; las cuales la organización debe corregir una vez que sea analizada la causa de su génesis para controlar que no vuelvan a ocurrir. En este escenario JR New Fruits cuenta con una serie de **fortalezas**, entre ellas una respuesta proactiva ante las no conformidades, ya que existe un instructivo para abordar alertas y retiro del producto del mercado. Además, se han identificado riesgos para la calidad, higiene e inocuidad, SST, por exceder LMR, en área de producción y por uso de plaguicidas, incluyendo sus debidas acciones sugeridas en caso de que acontezcan. Esto indica que en la empresa toman medidas rápidas para controlar problemas y evitar que se repitan manteniendo la calidad y seguridad del producto.

La organización tiene **oportunidades** externas asociadas al fortalecimiento de su sistema de gestión de no conformidades, impulsada por las crecientes exigencias del mercado, clientes y estándares internacionales en materia de calidad y gestión de riesgos. Mediante

la implementación de herramientas como el Diagrama de Ishikawa la organización puede identificar y eliminar causas de las no conformidades, evitando su recurrencia y mejorando el desempeño organizacional. Actualmente, se ha identificado que existe un plan de retiro de lotes inmediatos del mercado y aplicación acciones previas y correctivas ante riesgos identificados, sin embargo, el entorno competitivo demanda la adopción de un enfoque más proactivo en la gestión de riesgos. Por tanto, en este contexto, el establecimiento de un plan de gestión de riesgos proactivo permitiría a la organización alinearse con buenas prácticas, fortalecer su imagen frente a actores externos y complementar de manera estratégica el plan existente.

En este requisito se observa una **debilidad** similar a las de requisitos anteriores, ya que hay una falta de registro formal de la documentación de acciones correctivas y sus respectivas soluciones. Si bien la empresa ha documentado sus acciones preventivas y correctivas ante posibles riesgos, se reconoce que no se documentan las no conformidades y sus soluciones lo que limita la capacidad de la empresa para realizar un debido seguimiento y aprender de errores pasados. Además, como se ha mencionado con anterioridad se han identificados algunos riesgos para calidad, higiene, entre otros y a pesar de incluir sus acciones sugeridas y/o correctivas no todos cuentan con el responsable, lo que puede limitar la capacidad de atención y control de la situación.

Las **amenazas** identificadas se relacionan con las exigencias externas establecidas por el Licenciamiento Esencial Costa Rica, el cual establece que una acción correctiva no es suficiente para cumplir con sus requisitos. En este contexto, el no contar con un plan de gestión de riesgos estructurado y documentado representa una amenaza para la competitividad de la organización, ya que podría derivar en respuestas inadecuadas ante situaciones futuras evaluadas por entes externos. Por ejemplo, la ausencia de responsables claramente definidos para las acciones preventivas y/o correctivas en sus manuales puede afectar negativamente los resultados de evaluaciones y auditorías externas. Adicionalmente, el indicador E26 que se relaciona al E3 cuestiona si la organización ha determinado oportunidades en sus procesos con un abordaje planificado con el fin de que se prevengan o reduzcan efectos no deseados en la conformidad de sus productos; sin embargo, pese a la realización de reuniones semanales la falta de evidencia constituye una amenaza ante procesos de verificación externa y posibles limitaciones para el cumplimiento de los requisitos del licenciamiento.

ii. Requisito 7: Gestión de Riesgo (E27-E30)

El requisito de gestión de riesgo considera aquellos riesgos que representan una amenaza significativa para la seguridad de los bienes en el almacenamiento, transporte y entregas a sus clientes, asimismo, peligros relacionados con la seguridad de la información tanto la física como la digital sobre la empresa y sus clientes.

En este contexto, la organización muestra ***fortalezas*** en relación con la gestión de riesgos con medidas de control, ya que, a pesar de no contar con un plan documentado de control de amenazas en la seguridad de sus bienes relacionadas a la logística, se evidencia un control de riesgos como lo son las cámaras de cuarto frío, uso de marchamos electrónicos y marchamo de botella los cuales son utilizados en el transporte nacional e internacional respectivamente. En lo que respecta a la información de la organización, hay un control restringido de acceso a la información confidencial tanto física como digital asociada a la provisión de sus productos, información de clientes, financiera y manuales administrativos. Por tanto, hay una iniciativa de mitigar riesgos de seguridad y acceso a datos, ya que hay información que es considerada privada y/o confidencial y solo la Gerencia tiene acceso a la información.

Una de las ***oportunidades*** externas más relevantes para la organización se deriva del acceso a herramientas tecnológicas y buenas prácticas adoptadas en el entorno empresarial. Con la implementación de un sistema de documentación para la identificación de riesgos mediante la creación de escenarios y la elaboración de un plan documentado de gestión de riesgos; estas prácticas permitirían a la organización estar preparada a posibles situaciones adversas y no sólo reaccionar a crisis que acontezcan, alineándose con certificaciones que privilegian enfoques preventivos y no únicamente reactivos. Asimismo, la migración hacia sistemas digitales, como el uso de almacenamiento en la nube, representa una oportunidad asociada a la transformación digital, ya que facilita el acceso, resguardo y trazabilidad de la información crítica, incluyendo históricos de exportación y manuales de GLOBALGAP, reduciendo el riesgo de pérdida de información. Adicionalmente, este requisito recomienda adherirse a la Ley 8968 sobre protección de datos, por tanto, el tomarla de referencia fortalecería las prácticas de confidencialidad y uso responsable de información, mejorando la confianza ante actores externos.

Como parte de sus *debilidades* es clara la falta de documentación de riesgos y sus controles, asimismo la inexistencia de registros y/o minutas de reuniones e identificación riesgos en dichas sesiones, los cuales en su mayoría no son complementados con un plan de contingencia, lo que limita la capacidad de gestionar riesgos en el corto y largo plazo. Lo anterior debido a que Esencial Costa Rica indica que como mínimo el plan debe contemplar amenazas significativas como siniestros y daños, así como controles para mitigar los riesgos y responsables. Por otra parte, tratan la información de sus clientes de forma confidencial sin hacer un uso indebido de esta; no obstante, se reconoce que no hay registros de clientes, así como una carencia de contratos de contratación y cláusulas de confidencialidad que pone en riesgos el tratamiento de datos internos de la organización.

En relación con *amenazas* externas, la organización se encuentra expuesta a la pérdida de información tanto física como digital, debido a la ausencia de un plan documentado sobre cómo actuar ante crisis por situaciones disruptivas del entorno, tales como accidentes naturales, ciberataques e incidentes externos. La ocurrencia de este tipo de eventos podría provocar la pérdida de información crítica y la interrupción de las operaciones, afectando la continuidad del negocio, el cumplimiento con requisitos externos y la competitividad de la organización.

iii. Requisito 8: Toma de Decisiones Basada en Resultados (E31)

El presente requisito se compone únicamente de un indicador, el E31 plantea si se lleva a cabo el análisis de forma periódica de datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora en temas tales como: costos de calidad, quejas, evaluación de la satisfacción del cliente, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicios, tiempos de ciclo, rendimientos, eficacia en el abordaje de riesgos y oportunidades, desempeño ambiental y social de la organización.

Dentro de las *fortalezas* de este requisito, se reconoce que la organización realiza reuniones semanales donde abordan los temas que deban ser resueltos, lo cual permite comunicación constante entre el equipo y la toma de decisiones en tiempo real, ya que esta se realiza de acuerdo con lo conversado en las reuniones. Un aspecto positivo es que esta situación refleja la capacidad de la empresa de abordar problemas, situaciones y oportunidades conforme surgen.

Una *oportunidad* para la organización se relaciona con la adopción de buenas prácticas de gestión promovida por estándares, auditorías y exigencias del entorno competitivo, las cuales fomentan la documentación de criterios visuales y de las decisiones tomadas en las reuniones. El establecimiento de registros formales sobre rechazos, procesos y desempeño permitiría sustentar la toma de decisiones en indicadores y criterios objetivos, alineándose con prácticas reconocidas a nivel externo. Además, la generación de un historial documentado facilita la evaluación del desempeño a lo largo del tiempo, contribuyendo a la definición de indicadores y objetivos medibles, lo que fortalece la credibilidad de la organización frente a actores externos y reduce la dependencia exclusiva de la observación empírica.

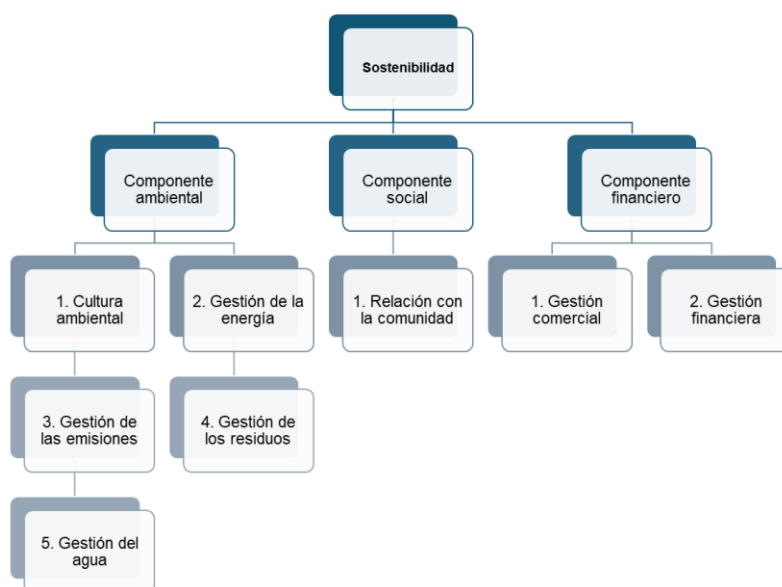
La falta de documentación se reconoce como la principal *debilidad* de la organización, en este requisito se denota que no se documenta la toma de decisiones y sus fundamentos. Lo anterior debido a la ausencia de registros que respalden las decisiones tomadas, si bien toman decisiones y discuten problemas en las reuniones no se documentan. Esto significa la pérdida de datos importantes o decisiones sin análisis y/o fundamento, ya que sin documentación de respaldo no existe una referencia para evaluar la toma de decisiones en el tiempo. De la mano con lo anterior, respecto a *amenazas*, la organización enfrenta el riesgo de que las decisiones tomadas no sean aceptadas o validadas en contexto de evaluación externa debido a la ausencia de registros y documentación que las respalden. La fuerte dependencia de la observación visual para la toma de decisiones, sin sustento en datos verificables, puede derivar en soluciones ineficaces ante auditorías, inspecciones o exigencias de clientes y mercados. Esta situación representa una amenaza para la eficiencia operativa y control de la calidad, al limitar la capacidad de la organización para demostrar objetivamente la trazabilidad y consistencia de sus decisiones frente a actores externos.

2. VALOR: SOSTENIBILIDAD

El valor fue analizado con el objetivo de mantener la coherencia con la estructura de sus componentes y, a su vez, cumplir con cada uno de los indicadores establecidos por Esencial Costa Rica. Por ello, se presenta el siguiente diagrama, el cual facilita la visualización de los elementos que lo confirman:

Figura 3.4

Diagrama del Criterio de Evaluación: Sostenibilidad con sus Componentes y Requisitos



Fuente: Elaboración propia con datos del protocolo de Esencial Costa Rica.

En este sentido, considerando la estructura de este valor, se procede a extender en lo encontrado mediante el diagnóstico inicial enfocado en la todas las prácticas sostenibles y cómo fundamentan esto relación al ambiente, sociedad y áreas económicas -comerciales de la empresa:

a. COMPONENTE: AMBIENTAL

i. Requisito 1: Cultura y Gestión Ambiental (S1-S6)

Conforme al proceso de visita de la empresa, se comprende que, en relación con este requisito, la entidad cuenta con la **fortaleza** de tener la certificación GLOBALGAP, la cual se caracteriza por ser una iniciativa voluntaria del sector agrícola, destacando con ello, las buenas prácticas agrícolas y la trazabilidad de productos. En este sentido, se caracteriza que la empresa ha considerado dentro de su proceso productivo, la importancia de contar con certificaciones que aporten valor agregado su giro de negocio y la forma en que se desarrolla el cultivo de su producto. En especial, se resalta la intención de aplicar un mejoramiento ambiental en cada actividad realizada, esto debido a que la empresa se encuentra ubicada en una zona con una alta cantidad de monumentos naturales y vegetación variada, lo que incrementa la obligación de desarrollarse bajo un parámetro medioambiental amigable.

De la mano de lo anterior, considerando que existe un evidente esfuerzo por patentar las buenas prácticas de la empresa, se evidencia la presencia de vacíos en el desarrollo de la información, es decir, muchos de los puntos que se ejecutaron para obtener la certificación, no cuentan con un registro documental claro y conciso, que demuestre la manera en que se realizaron los cambios o mejoras. Por ende, este punto a nivel de auditoría o revisión documental de procesos puede ser incoherente o carente de evidencia clara de la evolución y cambio de organización, específicamente que pueda reflejar la evolución antes, durante y después de adquirir la certificación, catalogando a este punto como una **debilidad** de la manera en que se fomenta la cultura y gestión ambiental dentro de JR New Fruits.

Consecuentemente, se visualiza que la falta de registro de la información y datos generados durante los procesos realizados figura como una **amenaza** y un riesgo para el negocio, considerando la inminente fuga de datos clave que pueden ser determinantes para la toma de decisiones en la empresa, además, la documentación de los procesos realizados facilita la comprensión de terceros de cómo la empresa se está proyectando y sus iniciativas dentro de sus prácticas agrícolas. A su vez, en un contexto externo donde la conformidad normativa es esencial, esta amenaza podría traducirse en sanciones, pérdida de contratos y deterioro de la reputación corporativa.

Ahora bien, tomando en cuenta los dos puntos anteriores, se aprecia que existe una positiva **oportunidad** en documentar los procesos de forma correcta y acorde a lo necesitado por la empresa para hacer uso y provecho de la data conservada, de hecho, un beneficio de la aplicación documental dentro de empresas es indicado por Bautista & Pérez (2021) en donde expresan que “El establecimiento de metodologías, reglas y procedimientos para los análisis y evaluación de los riesgos que tiene la empresa, logra evitar sus pérdidas o gastos, generando más valor a la empresa y atractiva para los inversionistas” (p.22). De esta manera, se comprende que el beneficio de los procesos registrales escala a todos los niveles de la organización, contemplando que en este caso que existe una certificación activa, que permita palpar los esfuerzos realizados y con ello, replicarlo para próximos procesos de licenciamiento o certificaciones internacionales que permitan generar confianza ante clientes externos.

ii. Requisito 2: Gestión de Energía (S7-S8)

La Gestión de Energía dentro la empresa es uno de los procesos que se ha tomado más importancia, esto debido a que, conforme a su giro de negocio, la mitigación energética y eficiente es esencial para proyectar las cualidades medioambientales de la misma. En este sentido, se encuentra como **fortaleza** el evidente conocimiento de la importancia de implementar métodos que impulsen la eficiencia energética y la utilización de esta. Lo que abre la posibilidad de aplicar cambios adaptados a las necesidades de la empresa y la zona en que se encuentran. Para este requisito es necesario resaltar que la consciencia funciona como punto primordial para el cambio esto debido a que como menciona el Blog Exatec (2023) “La consciencia aplicada a la toma de decisiones en una empresa es clave para liderar cambios positivos, puesto que permite considerar las variables que están en juego y, con ello, dar pie a la generación de determinaciones más precisas” (párr. 7). Por ende, la apertura que tiene la organización será la fuente para motivar la eficiencia en sí misma.

Aunado a lo anterior, acorde con lo solicitado por el requisito, se encuentra que la entidad no cuenta con indicadores exactos que permitan medir el impacto generado ni qué tan eficiente es el sistema empleado actualmente. Con base en esto, se debe recordar que “En las empresas una de las herramientas indispensables para el logro de los objetivos son los indicadores, debido a que estos sirven para medir o evaluar el desempeño organizacional, para conocer que se está haciendo y los resultados de las acciones” (Sandoval, s.f., p.3). Por lo que este punto, se refleja como una **debilidad** dentro de la organización, puesto que no existe ningún medio de medición y análisis del rendimiento. Este permite que se detecté como una **amenaza**, debido a la carencia de conocimiento sobre la aplicación de indicadores de medición que permitan calcular e interpretar el desarrollo de la empresa. Esto, además, se puede presentar como un riesgo externo, ya que no se identifica un control claro de la energía, imposibilitando demostrar sus avances en sostenibilidad, *reduciendo la competitividad* de la empresa frente a competidores más agresivos que ya aplican métricas claras y acciones correctivas.

Consecuentemente, se percibe que la principal **oportunidad** que se presenta para este requisito es la aplicación de indicadores de energía, esto considerando que, dentro del sector industrial y agrícola, la aplicación de indicadores tiene una mayor relevancia, esto debido a que;

Las mejoras en eficiencia energética reducen la necesidad de energía, reduciendo el costo de la energía y aumentando la competitividad, y con ello los beneficios de la planta. Los indicadores con un mayor nivel de detalle pueden ayudar a identificar las áreas para reducir el consumo energético dentro del proceso de producción. Los Sistemas de Gestión de Energía (SGE) pueden ayudar a desarrollar, dar seguimiento y mejorar los indicadores energéticos dentro de una empresa. La implementación de un SGE puede ayudar a priorizar objetivos de eficiencia energética y definir una estrategia para proyectos de mejoras en eficiencia energética. (Agencia Internacional de Energía [AIIE], 2015, p.92)

Conforme a la cita anterior, se puede entender algunas de razones, por lo cual la medición de la eficiencia energética es esencial para identificar, actuar y definir cambios en la organización, especialmente que estos se alineen a lo solicitado por la certificación ya obtenida y también aporte a la implementación de otras certificaciones que beneficien al valor agregado de la empresa y su proceso de consolidación en mercados internacionales.

iii. Requisito 3: Gestión de Emisiones (S9-S11)

Se comprende que la información manejada por este componente no es realmente extensa, de hecho, se podría considerar casi nula. Esto debido a que no se toma un control minucioso de las emisiones obtenidas de las actividades diarias de la empresa, por lo que no puede tener un detalle exacto de lo que se maneja en esta. En este sentido, se evidencia la visible ***debilidad*** de la empresa, al no contar con ningún tipo de medio para medir o cuantificar su impacto, generando una ***amenaza*** ante el desconocimiento de lo que su gestión y producción genera en el ambiente, como también, el impacto generado hacia la comunidad en la que se asienta la empresa y su correcto compromiso con la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

iv. Requisito 4: Gestión de Residuos (S12-S13)

La empresa ha expresado una evidente conciencia en relación con el manejo de residuos y la gestión de estos, sobre esto se encontró que hay una gestión específica de manejo de residuos de la mano de empresas que aportan a esta tarea. Asimismo, se ha encontrado que la empresa ha empezado a gestionar diversos residuos como cartón, plástico, entre otros, con recolectoras de la zona. De manera que esto se puede reflejar como una ***fortaleza*** de la buena gestión a la cual se ha comprometido la entidad para cumplir con lo estipulado tanto en certificaciones como Global G.A.P, con la cual han tenido que implementar un ***“Plan de Gestión de Residuos”*** aprobado por Gerencia. Por otro lado, como se encuentra que no existe ningún tipo de indicador que mida la cantidad o la manera

en que se están gestionando los residuos, por ende, se puede considerar como una **debilidad** de la trazabilidad de la empresa. Según lo identificado por las sustentantes y lo comunicado por Acuña, I (Comunicación personal, 5 de agosto 2024), la empresa ha implementado el uso de estañones para almacenar los desechos químicos generados en sus operaciones. Esta medida representa un avance en el manejo del agua, pero enfrenta limitaciones debido a la escasa información disponible sobre su correcta utilización y mantenimiento. Además, no existe documentación específica que regule el manejo y cuidado de estos estañones, lo que podría comprometer la eficacia del sistema y generar riesgos ambientales u operativos si no se toman medidas correctivas.

Posteriormente, considerando este punto, una de las principales **amenazas** que esto puede representar, es que la falta de un indicador o medios de identificación de impacto pueden provocar una mala gestión de residuos o un bajo control de estos, asimismo, la percepción de una mala gestión ambiental puede afectar la imagen de marca, dificultando alianzas y accesos a clientes premium. Adicionalmente, los segmentos retail norteamericanos tienden a priorizar proveedores con indicadores claros, por lo que se muestra como un alto riesgo en su camino hacia un mejor posicionamiento en este mercado. De manera que la principal **oportunidad** de este ámbito es que al tener un indicador que mida cuánto se está recolectando o cómo se está recolectando los residuos en la empresa, se puede generar diferentes impactos o mejoras dentro del proceso ya realizado para brindar una mejor percepción de la empresa, reforzando su imagen sostenible ante sus clientes, como a su vez, se pueda cumplir con los futuros cambios regulatorios que se presenten.

v. Requisito 5: Gestión del Agua (S14-S16)

Conforme a este requisito, se encuentra que la empresa se enfrenta a un panorama desafiante en cuanto a la gestión del agua, donde se destacan fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades clave. En cuanto a **fortalezas**, ha logrado avances significativos mediante la creación de bombas de agua y el uso de diferentes medios de riego, lo cual les ha permitido explorar innovadoras soluciones para optimizar el manejo hídrico. Sin embargo, existe la **debilidad** de la falta de registro y sistematización de los procesos que dificulta la obtención de resultados consistentes, esto provoca una gestión reactiva frente a problemas inesperados, aun así es importante mencionar la existencia del “**Plan del Consumo de Agua y otros recursos**” y “**Procedimiento de cambio y análisis de sistemas de agua**”, los cuales brindan acciones que la empresa debe tomar en

cuenta dentro de la operación, no obstante, el correcto seguimiento de las actividades se ha pasado por alto.

Esta situación podría agravarse ante la **amenaza** de una mala gestión derivada de la insuficiencia de información técnica, lo que podría ocasionar averías, daños al ecosistema y pérdidas productivas. Como también, limitar su acceso a nichos premium y cumplir con certificaciones más exigentes que otorgan credibilidad y competitividad frente a otras empresas. A pesar de estos retos, JR New Fruits tiene una **oportunidad** importante al mostrar una clara intención de mejora, enfocándose en la implementación de cambios estratégicos que fortalezcan la sostenibilidad y eficiencia en el manejo del agua en sus operaciones. Esta disposición al cambio permite a la empresa acceder a asesorías, capacitaciones y tecnologías innovadoras que están siendo promovidas por organismos gubernamentales y privados, tanto a nivel nacional como global. Por tanto, aprovechar esta tendencia no solo facilita el cumplimiento de estándares ambientales, sino que también, fortalece su imagen de responsabilidad social y sostenibilidad, factores de importancia al presentarse en mercados internacionales.

b. COMPONENTE: SOCIAL

i. Requisito 6: Relación con la Comunidad y Sociedad (S17-S20)

JR New Fruits ha logrado consolidar una sólida relación con la comunidad, especialmente a través de su apoyo a iniciativas escolares. Como **fortaleza**, se ha destacado por brindar aportes monetarios para actividades educativas, demostrando su compromiso social y reforzando su buena reputación entre los habitantes locales. Este vínculo no solo favorece a la comunidad, sino que también posiciona a JR New Fruits como una organización que valora el bienestar colectivo, esto podría traducirse en un reconocimiento sostenido y en la construcción de una base sólida de aliados dentro de su entorno social.

A pesar de este compromiso social, la empresa enfrenta una **debilidad** significativa en el ámbito del marketing. La falta de estrategias que impulsen su visibilidad limita su capacidad para proyectar su imagen y diferenciarse de la competencia. Esta carencia podría influir negativamente en la percepción de la marca, dificultando que el público objetivo conozca las iniciativas y valores que caracterizan a JR New Fruits. Como consecuencia, la empresa podría perder oportunidades valiosas para atraer a nuevos clientes y fortalecer su posición en el mercado local y regional.

La baja exposición mediática de JR New Fruits también representa una **amenaza**, puesto que no se tiene control directo de la fuerte presencia y consolidación de la competencia en el mercado, por lo que su falta de visibilidad les impide responder eficazmente a esto. Sin embargo, esta situación abre una oportunidad importante para que JR New Fruits desarrolle estrategias enfocadas en afianzar las relaciones con sus públicos clave. Como **oportunidad**, al mejorar la satisfacción de todos los involucrados en su cadena de valor mediante actividades relevantes y bien comunicadas, la empresa podría incrementar su demanda, fomentar la fidelidad de sus clientes nacionales como internacionales, y su vez, fortalecer su confiabilidad en el mercado, asegurando así un crecimiento sostenible a largo plazo.

ii. Requisito 7: Corrupción y Soborno (S21-S22)

JR New Fruits destaca por su creciente conciencia sobre la importancia de establecer lineamientos claros que promuevan la transparencia y la ética dentro de la organización. Una **fortaleza** clave es la disposición percibida por parte de la empresa para desarrollar un documento formal que integre todas las directrices relacionadas con la prevención de prácticas corruptas y el soborno. Este compromiso abre una valiosa **oportunidad** para implementar una política que fomente los valores de honestidad e integridad, asegurando que tanto los empleados como los líderes actúen bajo principios sólidos y claramente establecidos. Dicho documento no solo servirá como una guía, sino también como un instrumento que refuerce la confianza entre los trabajadores, los clientes y la comunidad, proyectando una imagen de responsabilidad social y empresarial.

Sin embargo, la ausencia actual de un documento que regule específicamente estas pautas representa una **debilidad** significativa, ya que deja a la empresa vulnerable ante posibles casos de corrupción o soborno. Esta falta de claridad podría dar pie a que algunos empleados acepten beneficios indebidos, lo que, además de contravenir los valores organizacionales, podría generar repercusiones negativas para la empresa. La implementación de una política robusta contra estas prácticas no sólo limitaría estos riesgos, sino que también actuaría como un mecanismo preventivo, protegiendo los intereses de la organización y sus colaboradores. En un entorno donde estas **amenazas** son reales, tomar medidas proactivas permitirá a JR New Fruits fortalecer su cultura organizacional y consolidar su reputación en el mercado nacional e internacional. Es

clave, visualizar que entre mayor crecimiento, se debe velar por el incremento de políticas que protejan a la empresa ante cualquier circunstancia.

c. COMPONENTE: ECONÓMICO

i. Requisito 8: Gestión Comercial (S23-S24)

Actualmente, JR New Fruits mantiene un sistema manual para el registro de sus ventas, el cual es gestionado exclusivamente por una única persona. Este método, aunque funcional en su momento, limita la posibilidad de un análisis integral y objetivo, ya que las decisiones estratégicas dependen en gran medida de la perspectiva individual de este colaborador. Esta práctica refleja una costumbre sedentaria en la organización, en la que los procedimientos en papel predominan, dificultando la modernización de la gestión de datos y restringiendo la eficiencia operativa, y siendo una *debilidad* evidente del proceso.

La falta de digitalización de la información representa una *amenaza* significativa, especialmente en términos de pérdida de datos valiosos que podrían ser utilizados para estudiar y proyectar tendencias de mercado. Sin un sistema estructurado y seguro, la empresa pierde oportunidades de analizar aspectos clave, como la forma en que sus productos impactan el mercado, las fluctuaciones de la demanda y cómo estas se comparan con la oferta disponible. Esta falta de información limita la capacidad de JR New Fruits para tomar decisiones fundamentadas que optimicen su desempeño y posicionamiento en mercados internacionales como es el americano.

Como *oportunidad*, migrar la información a plataformas tecnológicas, como bases de datos digitales o servicios en la nube, ofrece una solución efectiva para estos desafíos. Este cambio no solo permitiría almacenar los datos de manera segura, sino también centralizarse en un sistema accesible para un encargado principal y otros colaboradores clave. Con ello, JR New Fruits podría obtener información valiosa y en tiempo real para identificar patrones, mejorar su estrategia y fortalecer la toma de decisiones. La implementación de estas tecnologías marcaría un paso importante hacia la modernización, la seguridad de los datos y el crecimiento sostenible de la empresa en dirección a un mayor reconocimiento internacional y como exportador costarricense.

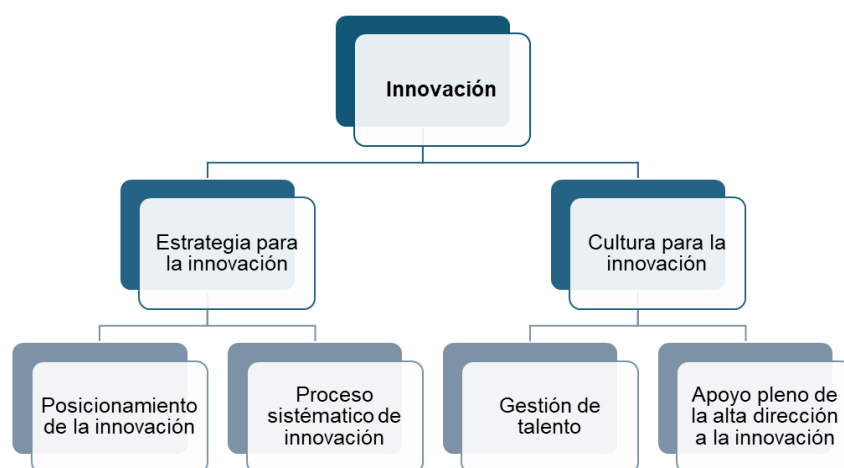
ii. Requisito 9: Gestión Financiera (S25-S26)

En relación con este requisito, se ha encontrado que hay información sensible que no ha sido compartida por la organización.

3. VALOR: INNOVACIÓN

Figura 3.5

Diagrama del Criterio de Evaluación: Innovación con sus Componentes y Requisitos



Fuente: Elaboración propia con datos del protocolo de Esencial Costa Rica.

a. COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN

i. Requisito 1: Posicionamiento de la Innovación (I1-I3)

JR New Fruits se encuentra en una industria dinámica, caracterizada por su constante evolución y la creciente demanda de soluciones innovadoras. Este entorno ofrece una base sólida para implementar estrategias que no solo se alineen con las tendencias del mercado, sino que también captan la atención del consumidor. La apertura de JR New Fruits hacia la innovación es una de sus principales **fortalezas**, lo que indica una disposición favorable para evolucionar. Su capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado, combinada con su pertenencia a una industria rica en oportunidades, le otorga una base sólida para implementar estrategias modernas y diferenciadoras.

Este enfoque renovado podría consolidar su imagen como una organización moderna y adaptable. No obstante, a pesar de su potencial, JR New Fruits enfrenta una **debilidad** significativa, debido a su inclinación hacia prácticas tradicionales y su limitada adopción de tecnologías modernas. Esta resistencia al cambio frena la modernización de procesos

clave, restringiendo su capacidad para competir eficazmente en un mercado cada vez más tecnológico. Además, esta situación representa una **amenaza** considerable, pues los competidores más dinámicos podrían aprovechar estas debilidades para ganar cuota de mercado. Al no adoptar innovaciones, la empresa corre el riesgo de perder relevancia y lealtad entre sus clientes, lo cual podría impactar negativamente en su posicionamiento y en su desempeño financiero.

La **oportunidad** de modernizar procesos internos e incorporar herramientas tecnológicas innovadoras abre un panorama prometedor para la empresa. Adoptar estas soluciones no solo optimizaría su eficiencia operativa, sino que también la posicionaría como un referente en su sector, atrayendo a un público más amplio y generando nuevas oportunidades de negocio. Al explorar nuevas ideas y enfoques, la empresa puede fortalecer su propuesta de valor, incrementar su competitividad y consolidar su crecimiento a largo plazo.

ii. Requisito 2: Proceso Sistemático de Innovación (I4-I11)

JR New Fruits cuenta con un enfoque en métodos innovadores para sus agro servicios, como el uso de drones para fumigación y pruebas avanzadas de sistemas de riego. Además, mantiene una comunicación proactiva con sus clientes para identificar puntos de mejora. Su afiliación con la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) les proporciona acceso a recursos clave en temas de innovación, investigación y desarrollo, lo que **fortalece** su capacidad para explorar nuevas oportunidades en el mercado. Sin embargo, la empresa enfrenta importantes **desafíos internos** relacionados con la gestión de la innovación. No documenta ni cuantifica los resultados obtenidos de sus proyectos, lo cual limita su capacidad para medir el impacto de sus iniciativas y aprender de ellas. También carece de estrategias para proteger la propiedad intelectual y la información nueva generada, lo que la deja vulnerable ante la competencia. Además, la ausencia de métodos o herramientas para estructurar ideas de innovación dificulta la creación de un sistema efectivo para gestionar el desarrollo de nuevas soluciones (**debilidad**).

JR New Fruits tiene la ventaja de contar con el respaldo financiero de la Banca para el Desarrollo del Banco Nacional, lo que le permite gestionar y financiar proyectos estratégicos. Esto representa una **oportunidad** para invertir en herramientas tecnológicas, procesos de innovación estructurados y mecanismos de protección de la propiedad

intelectual. Adicionalmente, su acceso a recursos a través de PROCOMER puede facilitar la implementación de proyectos innovadores y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. No obstante, la falta de protección de la propiedad intelectual y la ausencia de gestión adecuada de la innovación representan una **amenaza**. Ya que, existe la posibilidad de que otras empresas o competidores aprovechen los conocimientos o desarrollos de JR New Fruits, disminuyendo su diferenciación en el mercado. Asimismo, la dificultad para demostrar los resultados de sus proyectos puede afectar su capacidad para captar nuevos socios o clientes, comprometiendo su crecimiento a largo plazo.

b. COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

i. Requisito 3: Gestión de Talento (I12)

Este requisito se compone únicamente del indicador I12, el cual plantea si la organización brinda formación en prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control. En este contexto se reconoce como **fortaleza** el compromiso de la organización con el desarrollo del talento humano al facilitar capacitaciones, además, la organización ha indicado que estos espacios formativos son aptos para que sus colaboradores brinden sus aportes durante las sesiones formativas.

Con respecto a las **oportunidades**, el entorno actual favorece la adopción de prácticas de gestión participativa e innovación organizacional, como la implementación de focus groups, ampliamente promovidas por modelos de mejora continua y estándares de buenas prácticas. Esta tendencia representa una oportunidad para JR New Fruits, ya que permitiría identificar oportunidades de mejora en procesos a partir de la participación de los colaboradores, así como definir tareas específicas orientadas a la innovación. La adopción de este tipo de metodologías puede contribuir al desarrollo de la creatividad y creación de proyectos y/o procesos innovadores, generando impactos positivos en la productividad, los resultados organizaciones y la competitividad de la empresa.

En lo que respecta a una **debilidad**, se relaciona con el Registro de Mejora Continua de GLOBAL GAP, el cual aborda las necesidades y/o aportes notados en las capacitaciones y que estipula que las propuestas deben cumplirse en el plazo de 1 año. Sin embargo, se ha carecido de un debido seguimiento por parte de la Gerencia, a pesar de que es su responsabilidad velar por este, no siempre es el idóneo, lo que viene siendo una limitante

para hacer un seguimiento de las ideas propuestas que pueden ser potenciales mejoras innovadoras.

Una **amenaza** asociada a este requisito se relaciona con la creciente competitividad del mercado laboral, la cual incrementa el riesgo de fuga de talento hacia organizaciones que ofrecen mayores espacios de participación y seguimiento a las ideas de sus colaboradores. La ausencia de mecanismos formales para dar continuidad y valoración a las propuestas puede generar insatisfacción laboral, esta situación representa una amenaza ya que la pérdida del talento humano puede afectar la continuidad de procesos y el desarrollo de proyectos en curso, impactando negativamente el desempeño y la competitividad de la empresa.

ii. Requisito 4: Apoyo Pleno de la Alta Dirección (I13-I14)

El requisito de apoyo pleno de la alta dirección se compone de dos indicadores; el I13 e I14. Estos plantean como los valores organizacionales apoyan las creencias y comportamientos que llevan a la generación y ejecución de nuevas ideas, para lograr la creatividad y eficiencia operacional. Asimismo, hace referencia a si las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar la creatividad y desarrollar ideas innovadoras.

Como parte de las **fortalezas** identificadas, se reconoce que la organización cuenta con valores organizacionales que reflejan sus creencias y que representan la dirección y trabajo de la empresa, siendo este un elemento sólido para su cultura organizacional. Además, otro aspecto positivo es que mediante las capacitaciones promueve la participación de sus colaboradores, lo que demuestra el interés por la mejora continua desde el trabajo colaborativo.

Como parte de las **oportunidades**, el entorno competitivo actual promueve la revisión y actualización periódica de los valores organizacionales, alineándose con tendencias de gestión, expectativas de las partes interesadas y marcos de referencia externos. En este contexto, la incorporación de los valores en la revisión anual de la misión y visión representa una oportunidad para asegurar que estos reflejen las aspiraciones y la dirección estratégica de la organización. Además, la adopción de metodologías participativas, como los focus groups, constituye una oportunidad externa para generar espacios de innovación orientados a la identificación de mejoras en procesos, subprocesos de tareas y actividades.

En este caso, los indicadores I6 e I7 del Licenciamiento Esencial Costa Rica ofrecen un marco de referencia para la identificación de disposiciones para brindar espacios a la innovación y creatividad para desarrollar proyectos.

Entre las **debilidades** que se denotan en este requisito, los valores que posee la empresa actualmente que no han sido modificados desde la creación, estos deben alinearse a la evolución interna y externa de la empresa, los cuales se encuentran desactualizados ya que siguen siendo los mismos desde hace 42 años. Por otra parte, aún hay mucho que mejorar en los espacios de innovación y mejora continua, ya que si bien hay iniciativas de espacios; no hay ninguna estructuración y/o documentación, lo que limita el impacto de estas ideas y/o proyectos innovadores y su alcance dentro de la organización.

Las **amenazas** asociadas a este requisito se relacionan con la evolución del entorno competitivo y las expectativas del mercado laboral, las cuales demandan valores organizacionales actualizados y una cultura orientada a la innovación. La falta de actualización de los valores desde su creación representa un riesgo de obsolescencia frente a organizaciones competidoras que sí adaptan sus principios a las tendencias actuales, lo que puede afectar la imagen y posicionamiento de la empresa. Por otra parte, la ausencia de espacios de innovación valorados por el entorno laboral puede impactar negativamente la percepción de los colaboradores, incrementando el riesgo de rotación de personal hacia empresas que promueven activamente la participación y el desarrollo de ideas innovadoras, afectando la continuidad operativa y la competitividad de la organización.

C. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: IDENTIFICACIÓN BRECHAS

Para este apartado, se toma de referencia la matriz FODA elaborada a partir del diagnóstico inicial, en el cual se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, clasificadas en análisis internos (*Fortalezas y Debilidades*) y análisis externo (*Amenazas y Oportunidades*). En primera instancia, se elaboraron gráficos comparativos para visualizar tres aspectos clave, la nota mínima de cumplimiento solicitada por la Licencia *Esencial Costa Rica*, la calificación obtenida en el diagnóstico y la nota pendiente, la cual indica el nivel de avance que la JR New Fruits debe alcanzar mediante el proyecto para cumplir con los requisitos establecidos.

Adicionalmente, se desarrollaron tablas comparativas que relacionan la descripción de cada requisito exigido por la Licencia con las fortalezas de la empresa que evidencian el cumplimiento actual. A estas tablas, se incorporó el estatus de cumplimiento según la escala utilizada en el diagnóstico inicial, permitiendo una evaluación más precisa. Este análisis compara de manera detallada y objetiva el nivel de cumplimiento requerido por la Licencia *Esencial Costa Rica* con las ventajas competitivas que presenta JR New Fruits, identificando al mismo tiempo las debilidades que deben ser abordadas para lograr un cumplimiento del 100%.

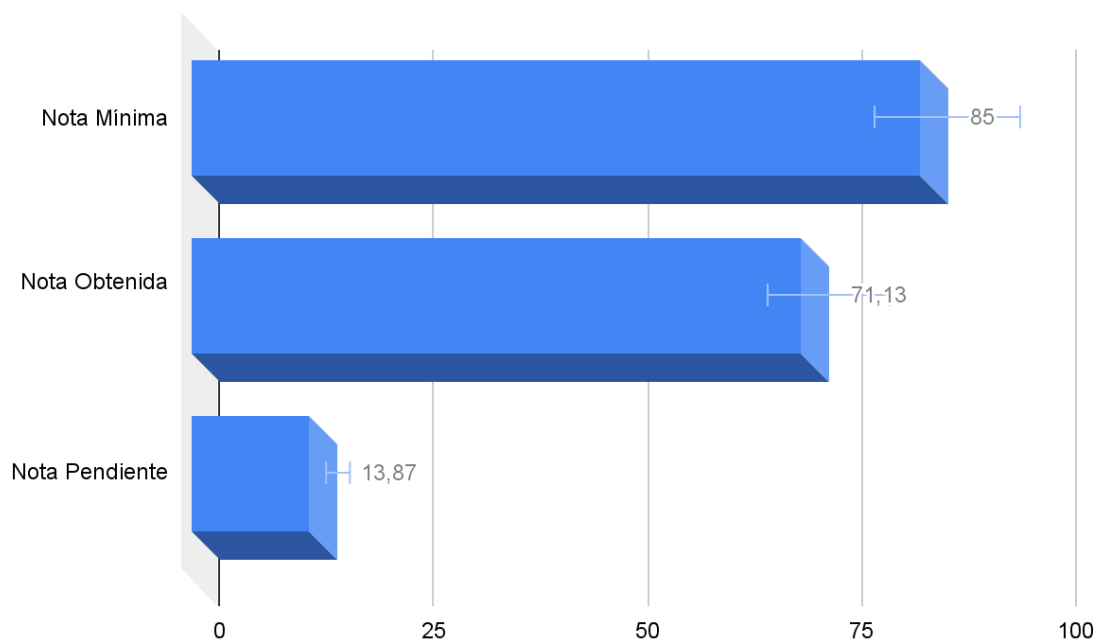
Finalmente, se presenta la identificación de brechas específicas entre lo solicitado por la Licencia y lo actualmente implementado por JR New Fruits. Dichas brechas constituyen la base para la definición de propuestas de mejora enfocadas directamente en reforzar la imagen corporativa y las acciones que incrementen su visibilidad en el mercado estadounidense.

1. VALOR: EXCELENCIA

Partiendo de la aplicación de la Herramienta del Diagnóstico Inicial en relación con el cumplimiento exigido por Esencial Costa Rica para el criterio de Excelencia y lo que realiza la organización, se logró identificar que esta presenta un cumplimiento casi exhaustivo, el cual es un término creado en la Herramienta del Diagnóstico, este cumplimiento implica que la organización cuenta en su mayoría con documentación y presenta un indicio de cumplimiento de acuerdo con lo estipulado por el Protocolo de Evaluación de la Marca país, por lo que se detalla el siguiente gráfico:

Figura 3.6

Nota Obtenida en Aplicación de Herramienta: Excelencia



Nota: La Nota Mínima hace referencia a la calificación mínima establecida por el Protocolo de Evaluación de la Marca País para cumplir con este requisito. Asimismo, la nota máxima es 100 y con el Trabajo Final de Graduación (TFG) se pretende completar la nota pendiente establecida en el gráfico.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior, se ha establecido una calificación según la herramienta utilizada en el diagnóstico inicial de 71,13 puntos, la cual considera los aspectos positivos de cumplimientos con los cuales ya la empresa presenta un avance. No obstante, este criterio de evaluación consta de una nota mínima de 85 puntos establecida por el Protocolo de Esencial Costa Rica para aprobar el cumplimiento de dicho valor. Por tanto, partiendo de la nota mínima para la aprobación y la nota obtenida, se espera que mediante el proyecto JR New Fruits pueda mejorar su calificación en 13,87 puntos, considerando las brechas identificadas en el presente capítulo y las propuestas que serán planteadas, para lograr un cumplimiento del valor de excelencia.

a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN

i. Requisito 1: Planificación Estratégica

Tabla 3.2

Tabla Comparativa Planificación Estratégica (E1-E4)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
---------------------------	------------	---------

<p>De acuerdo con PROCOMER (2021), el Requisito de Planificación Estratégica estipula que la organización debe establecer su ruta para convertirse en lo que desea en un futuro. Lo que considera un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de la organización, que define los objetivos organizacionales, los riesgos y oportunidades asociados con la estrategia y sus respectivos planes de trabajo para lograrlo.</p>	<p>1. Cultura organizacional consolidada. 2. Los valores organizacionales proporcionan una base para construir una estrategia en el futuro.</p>	<p>Cumplimiento mínimo 2,25</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Para cumplir con este requisito es necesario contar con una *cultura e identidad organizacional sólida*, respaldada por la misión, visión y valores organizacionales que promuevan el desarrollo sostenible, aspecto en el cual JR New Fruits demuestra tener una cultura organizacional establecida en el trabajo, calidad y responsabilidad, lo que brinda un indicio para construir una estrategia en el futuro y considerar la perspectiva de desarrollo sostenible. Asimismo, indica la importancia de *establecer estrategias* basadas en análisis de contexto, riesgos, oportunidades y factores de competitividad para garantizar una autoevaluación y gestión efectiva de riesgos; no obstante, la empresa JR New Fruits únicamente a determinado los riesgos a su negocio para la calidad, higiene e inocuidad, Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) y Límites Máximos Residuales (LMR) con un plan con acciones sugeridas para abordarlos.

La Planificación estratégica implica que la organización tenga una *estrategia establecida y documentada con objetivos SMART* (metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido), riesgos y oportunidades respaldado de un plan operativo, promoviendo así un enfoque de planificación de metas hasta la gestión de riesgos y oportunidades mediante un plan documentando, garantizando así que la empresa esté preparada para un entorno competitivo. El requisito consta de un *cumplimiento mínimo* según la escala estimada con *2,25 puntos* debido a la ausencia de estrategia, objetivos y falta de documentación de información, por tanto, se evidencia que no existe documentación formal sobre la estrategia y objetivos SMART ya que la organización no cuenta con una, por tanto, no hay un análisis de contexto y evaluación del entorno para identificar elementos de competitividad. De acuerdo con lo anterior, se identifican algunas debilidades respecto al cumplimiento del requisito:

1. **Documentación de estrategia y objetivos:** La Licencia de Esencial Costa Rica estipula que la organización debe tener estrategias formales, documentadas y alineadas con la cultura organizacional, sin embargo, la empresa a pesar de contar con misión, visión y valores organizacionales no cuenta con una planificación estratégica ni objetivos, lo cual limita la planificación en el largo plazo y la toma de decisiones informadas.
2. **Autoevaluación y gestión de oportunidades:** El requisito orienta a la identificación de riesgos, oportunidades y factores de competitividad para una gestión estratégica efectiva; sin embargo, JR New Fruits no realiza un análisis estructurado del contexto, ni una evaluación de oportunidades; lo que refleja una debilidad de la planificación en el largo plazo.
3. **Evaluación de la estrategia y seguimiento (plan operativo):** El Protocolo de la Marca País demanda un proceso de monitoreo y mejora continua en la planificación estratégica mediante un plan operativo, sin embargo, la empresa no cuenta con indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la planificación estratégica es evidente que JR New Fruits consta de una sólida cultura organizacional; sin embargo, la ausencia de una estrategia y objetivos respaldados por un plan operativo refleja una carencia de planificación estratégica dentro de la organización. Con una estrategia definida, la empresa podría considerar su entorno y competitividad de una manera más efectiva; así como ha logrado identificar riesgos, podría identificar oportunidades de negocio y mercado. Esto evidencia que no existe una planificación más allá de la operativa, impactando así la toma de decisiones informadas, lo que refleja la necesidad de un enfoque integral con objetivos e indicadores para la gestión de riesgos y oportunidades, garantizando que la empresa esté preparada para responder a desafíos del entorno competitivo, situación que puede lograrse mediante la planificación estratégica.

ii. Requisito 2: Competencia del Personal

Tabla 3.3

Tabla Comparativa Competencia del Personal (E5-E8)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
----------------------------------	-------------------	----------------

<p>De acuerdo con PROCOMER (2021), el Requisito de Competencia del Personal hace referencia a que la Excelencia está respaldada por el personal, es así como un producto o servicio es el resultado de las acciones directas o indirectas de cada colaborador que conforman la organización, por tanto, estos deben procurar a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>1. Compromiso con la capacitación y desarrollo del personal para mejorar habilidades y conocimientos de sus colaboradores. 2. Flexibilidad del recurso humano, mediante la rotación mensual del personal.</p>	<p>Cumplimiento mínimo 2,75</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El Protocolo de Esencial Costa Rica establece un enfoque integral y estratégico en la *gestión de competencias del personal*, lo que aborda la definición de competencias requeridas en perfiles de puesto, identificación y cierre de brechas, evaluación de eficacia de las acciones tomadas y seguimiento continuo del desempeño del personal. Cabe mencionar que, JR New Fruits se ha comprometido con la capacitación bidireccional y desarrollo del personal al instruir en temas de inducción al personal, principios y políticas de higiene, procedimiento y manejo de sustancias químicas, descarte de productos contaminados, política de inocuidad, higiene durante la cosecha y lavado triple, por ejemplo. Contribuyendo así a mejorar habilidades y conocimientos de sus colaboradores; lo que refleja un esfuerzo por disminuir brechas mediante cada una de sus capacitaciones anuales.

En la competencia del personal es fundamental la *evaluación de desempeño sistemática*, basada en métodos objetivos, equitativos y alineados con los objetivos estratégicos organizacionales. Esto promueve la retroalimentación, herramientas adecuadas al contexto e implementación de mediciones periódicas para garantizar que las competencias técnicas y blandas estén alineadas con los resultados esperados y metas estratégicas. Si bien, la empresa ha reconocido realizar rotación del personal constantemente, la evaluación del desempeño se realiza de manera visual donde no hay objetivos, criterios y/o indicadores vinculados con los objetivos estratégicos y/o de desempeño, asimismo, destaca la falta de documentación como perfiles de puestos. Es así como el *cumplimiento* respecto a este requisito es *mínimo con 2,75 puntos*; por tanto, se desglosan las brechas identificadas respecto con el Protocolo de la Marca País:

1. **Definición y gestión de competencias:** La Licencia de Esencial Costa Rica orienta a un enfoque integral y estratégico, donde se definan competencias específicas

para los perfiles de puesto; sin embargo, la ausencia de documentación impide tener una base estructurada para identificar y cerrar brechas de competencias influyendo así en las capacitaciones impartidas.

2. **Evaluación de eficacia y seguimiento:** El requisito estipula evaluar la eficacia de las acciones formativas y realizar un seguimiento del desempeño del personal, al no existir documentación formal de perfiles de puesto, se limita la capacidad para medir y optimizar el proceso formativo.

La organización debe garantizar la competencia de sus colaboradores cuyo desempeño impacta en sus actividades, si bien la empresa ha expresado estar comprometida con el desarrollo del personal mediante programas de capacitación, aún hay brechas significativas en la gestión de competencias del personal en relación con los requerimientos de Esencial Costa Rica. En concreto, la ausencia de documentación formal, como perfiles de puesto, impide la identificación precisa de competencias requeridas y el cierre de brechas, paralelamente, además, la carencia de un sistema de medición de eficacia de capacitaciones y desempeño limita la mejora continua. Por tanto, es importante que JR New Fruits documente de forma estructurada la identificación de competencias, para que no haya una desalineación entre las capacitaciones brindadas y necesidades de puestos.

b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

i. Requisito 3: Enfoque al Cliente y al Mercado

Tabla 3.4

Tabla Comparativa Enfoque al Cliente y al Mercado (E9-E14)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
De acuerdo con PROCOMER (2021), el Requisito de Enfoque al Cliente y al Mercado enfatiza en cómo la organización asegura la supervivencia y desarrollo cuando conoce los mercados en los que opera, procurando la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes con el fin de obtener lealtad en recompra y recomendación. El conocimiento del mercado permite anticiparse a nuevos requerimientos y tendencias, ya que el cliente es un árbitro final de la calidad de los productos y las organizaciones deben	1. Cumplimiento de requisitos de exportación y auditorías del MAG y GLOBALGAP. 2. Capacidad de adaptación y cumplimiento de requerimientos del mercado.	Cumplimiento casi exhaustivo de 4,83

realizar mediciones periódicas de la satisfacción de sus clientes, para abordar quejas o sugerencias y analizar resultados o implementar acciones para asegurar la lealtad.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores se orientan hacia la *satisfacción del cliente* mediante la identificación, revisión y cumplimiento de requisitos del cliente, partes interesadas y normativas legales, garantizando así la provisión efectiva y alineada a las expectativas del mercado. En este aspecto, se refleja un cumplimiento en la *gestión y revisión de requisitos* por parte de JR New Fruits garantizando tener la capacidad organizacional de cumplir con los compromisos legales tales como requisitos de exportación, auditorías del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y GLOBAL GAP antes de ofrecer sus productos.

Asimismo, se aborda la *gestión de quejas y retroalimentación*, donde estipula que se deben contar con mecanismos accesibles y objetivos que transformen quejas en oportunidades de mejora y que refuercen la relación cliente-organización, donde la empresa cuenta con un canal de comunicación vía correo como medio de contacto y reuniones presenciales con sus clientes. No obstante, a nivel de quejas y retroalimentación es recomendable que se homologue el marco documental de GLOBAL GAP para abordar situaciones tanto del mercado nacional e internacional, para brindar un debido seguimiento, en caso de que acontezcan quejas y aprovechar mecanismos ya creados que funcionan para una misma finalidad.

Como parte del cumplimiento es fundamental que existan medios para evaluar la *satisfacción al cliente*, mediante encuestas, indicadores clave y otros medios, para monitorear la percepción del cliente y si hay transparencia en la comunicación. Siendo un aspecto de mejora la evaluación de satisfacción y comunicación, ya que la organización no cuenta con indicadores de medición de satisfacción a pesar de cumplir con las expectativas y necesidades en relación con el producto.

Por otra parte, hay una falta de documentación estructurada que respalde las certificaciones, sostenibilidad e identidad de la organización para su proyección a los clientes. En este aspecto, se muestra como oportunidad la creación de un perfil de empresa para proyectarse a los clientes y comunicar quiénes son, qué hacen, certificaciones que poseen y por qué son la mejor opción del mercado. De acuerdo con Man López (2019),

entre mayor sea la confianza del público respecto a los atributos de la empresa al momento de elegir entre distintas opciones, mejor estará posicionada la imagen y con ello su reputación, indispensable para su existencia, continuidad y éxito estratégico; dicho aspecto toma relevancia para brindar respuesta la planteamiento del proyecto y contribuir a la mejora de la imagen y posicionamiento de JR New Fruits en el mercado Estadounidense mediante los criterios de la Marca País Esencial Costa Rica. Es así, como este requisito cuenta con un promedio de ***cumplimiento casi exhaustivo de 4,83*** puntos cumpliendo casi en su mayoría; sin embargo, la organización presenta discrepancias mínimas respecto al cumplimiento:

1. ***Gestión de la retroalimentación de los clientes:*** El requisito orienta a la implementación de buenas prácticas de gestión de calidad enfocadas en garantizar la satisfacción del cliente, sin embargo, no existe un proceso claro para recibir y responder retroalimentaciones y/o quejas, lo que puede dificultar la solución de problemas y mejora continua.
2. ***Percepción de satisfacción del cliente:*** El Protocolo de la Marca País estipula que es esencial contar con medios para evaluar la satisfacción del cliente, no obstante, la organización carece de mecanismos para evaluar la satisfacción al cliente, lo que impide monitorear la percepción y limita la mejora continua.
3. ***Comunicación y proyección comercial:*** La Licencia de Esencial Costa Rica orienta al cumplimiento de normativas y respaldo de documentación para evidenciar y comunicar la alineación con las expectativas del mercado, sin embargo, JR New Fruits carece de un perfil de empresa y/o tarjetas de contacto que le permita proyectar su identidad y evidenciar el valor agregado ante sus clientes, lo que limita su proyección y posicionamiento.

En lo que respecta al cumplimiento de este requisito JR New Fruits demuestra que cumple con los principales elementos a nivel de satisfacción de requisitos de los clientes, asimismo, como las normativas legales, lo que garantiza una provisión del producto según los requerimientos del mercado. No obstante, las brechas identificadas hacen referencia a un vacío que puede afectar la competitividad de la organización, ya que en la actualidad la capacidad de una empresa para lograr satisfacción al cliente le permite seguir vigente en un mercado y garantizar su éxito.

ii. Requisito 4: Enfoque a Procesos

Tabla 3.5

Tabla Comparativa Enfoque a Procesos (E15-E16)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
De acuerdo con PROCOMER (2021) el Requisito de Enfoque a Procesos comprende a las actividades desarrolladas por la organización; incluyendo procesos que combinan recursos humanos y materiales en actividades sistemáticas con el objetivo de obtener un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente. El Protocolo enfatiza en que un enfoque orientado a procesos facilita la ejecución de cualquier actividad productiva, dando un indicio para perfeccionar actividades y contribuir al mejoramiento de competitividad. Adicionalmente, la gestión basada en procesos contribuye al mejoramiento del desempeño del trabajo, productividad, calidad, reducciones de costos, entre otros elementos de importancia para la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La documentación refleja calidad, procesos estandarizados y controlados. 2. Documentación de procesos como inspecciones previas a las cosechas, aplicación de fertilizantes, inocuidad y control en el producto final. 	Cumplimiento parcial (3,00)

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de enfoque a procesos estipula un enfoque integral en la **gestión de procesos**, orientados a buscar la eficacia y coherencia en la elaboración de productos. En adicción, resulta importante la determinación y secuencia de procesos abordando procesos productivos como los de apoyo y gestión; considerando entradas y salidas tangibles e intangibles, materias primas y datos, así como herramientas que permiten visualizar las secuencias e interacción de los procesos de la organización. JR New Fruits cuenta con la documentación de procesos que le permiten proveer sus productos, los cuales abordan desde entradas hasta salidas, incluyendo secuencias e interacciones de la operación de sus procesos. A partir de lo anterior, se ha identificado que la organización cuenta con manuales para distintos procesos entre ellos inspecciones previas del lote, análisis de inocuidad en proceso de empaque, control del producto terminado, lo que refleja la calidad en los procesos, así como su control y estandarización.

Un sistema de procesos eficiente también implica contar con **indicadores para evaluar la eficacia de los procesos** con métricas para determinar la capacidad de alcanzar los resultados deseados mediante la planificación; para la mejora continua. Este requisito consta de un **cumplimiento parcial de 3,00 puntos** debido a que se identifica una carencia de indicadores para evaluar procesos y desempeño de manera objetiva. La organización realiza evaluaciones visuales, lo que es subjetivo, poco preciso y limita la capacidad de la toma de decisiones fundamentada en datos para mejorar procesos. Como tal, es un aspecto que no está alineado al cumplimiento que exige esencial Costa Rica, debido a que limita la capacidad de la organización para identificar y corregir ineficiencias o bien optimizar procesos, por tanto, se detallan las brechas identificadas:

1. Gestión y evaluación de procesos: El requisito aborda la implementación de procesos estructurados que combinan recursos humanos y materiales para optimizar la producción; y aunque la empresa tenga procesos documentados carece de indicadores objetivos y medibles lo que impide el análisis y evaluación, ya que se basa en observaciones visuales.

2. Optimización y mejora continua: La Licencia de Esencial Costa Rica orienta a procesos eficientes, la mejora del desempeño, productividad y calidad, sin embargo, JR New Fruits no cuenta con métricas para medir la productividad o eficiencia, por tanto, no se pueden perfeccionar actividades productivas y mejorar la competitividad.

El cumplimiento parcial de este requisito evidencia que, si bien JR New Fruits dispone de procesos documentados que respaldan la provisión de sus productos y reflejan un compromiso con el control y la estandarización, aún persisten limitaciones. Es fundamental que la empresa implemente un sistema de evaluación de procesos basado en indicadores objetivos y medibles, que le permita monitorear el desempeño y facilitar la mejora continua, ya que la metodología actual, basada en observaciones visuales, carece de presión y datos confiables para la toma de decisiones informadas.

iii. Requisito 5: Conformidad del Producto y/o Servicio

Tabla 3.6

Tabla Comparativa Conformidad del Producto y/o Servicio (E17-E23)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
----------------------------------	-------------------	----------------

<p>“La excelencia se prevé y se diseña. La organización debe realizar actividades sistemáticas para asegurar la conformidad de sus productos y servicios contra requisitos.” (PROCOMER, 2021, p. 19). Por otra parte, el requisito también alcanza a las relaciones con los proveedores; fomentando a que sean lazos sustentables y justos en el largo plazo, garantizando así una cadena de suministro eficiente y sostenible, a partir de relaciones basadas en la confianza y valor agregado a sus clientes y proveedores.</p>	<p>1. Sólido proceso de trazabilidad mediante códigos y sellos documentados. 2. Conformidad y precisión en la producción, mediante la calibración mensual del equipo.</p>	<p>Cumplimiento casi exhaustivo (4,43)</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores orientan a que la conformidad del producto y/o servicio esté garantizada por buenas prácticas, así como mecanismos de inspección, prevención de no conformidades, trazabilidad, compras sostenibles y evaluación de requisitos. Al prever la ***inspección y prevención de no conformidades*** se hace referencia a los controles previos a la liberación del producto en los procesos, evitando la entrega o uso de productos no conformes, aspecto en el cual JR New Fruits cuenta con un proceso de selección de productos considerando el estado del producto en color, tamaño y libre de plagas mediante criterios visuales. De acuerdo con lo anterior, el Protocolo hace referencia a la ***trazabilidad e identificación*** única y registros físicos y/o digitales, garantizando la capacidad de retirar productos no conformes. En este aspecto, la organización cuenta con sistema de trazabilidad fundamentado en lotes con códigos y sellos documentados, lo que le permite la identificación del producto. Además, el ***control y la calibración de equipos*** es fundamental para el cumplimiento, los equipos deben ser calibrados regularmente, utilizando estándares trazables nacionales para garantizar precisión en las evaluaciones de conformidad, no obstante, las balanzas de la organización son calibradas mensualmente para garantizar la precisión.

El ***cumplimiento*** por parte de JR New Fruits es ***casi exhaustivo con 4,43 puntos***, sin embargo, se encuentran vacíos en relación con las ***compras sostenibles***, donde se promueven criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, considerando el ciclo de vida de los productos y reducción de impactos. Por otra parte, la ausencia de una política de ***requisitos solicitados a proveedores***, debido a que la organización considera a proveedores recomendados por la Cámara Chayotera de Costa Rica; lo anterior puede significar una limitación sobre requisitos que puede establecer la empresa con estos, lo

que puede influenciar en el establecimiento de relaciones y sostenibilidad en el largo plazo. Paralelamente, se identifica una brecha muy específica respecto a este requisito:

1. **Relaciones con proveedores:** El requisito orienta a establecer relaciones sustentables y justas con los proveedores, para asegurar la calidad y confianza en la cadena de suministro, sin embargo, JR New Fruits no tiene una evaluación propia de proveedores lo que impide asegurar el cumplimiento de estándares internos, asimismo pueden inferir en la cadena de suministro y calidad del producto.

La empresa demuestra un alto nivel de cumplimiento en aspectos clave como inspección, prevención de no conformidades, trazabilidad y calibración de equipos, lo contribuye significativamente a garantizar la calidad y conformidad de sus productos. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora, especialmente en la adopción de prácticas de compras sostenibles y en la implementación de un sistema propio de evaluación de proveedores, para fortalecer la cadena de suministro, asegurar el cumplimiento de criterios ambientales, sociales y económicos y garantizar la calidad en el largo plazo.

c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA

i. Requisito 6: No Conformidad y Acciones Correctivas

Tabla 3.7

Tabla Comparativa No Conformidad y Acciones Correctivas (E24-E25)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
De acuerdo con (PROCOMER, 2021) las no conformidades son desviaciones o incumplimientos a los requisitos o expectativas del cliente, por tanto, las acciones correctivas están destinadas a eliminar las causas que generan la no conformidad y evitar la repetición del problema, con una solución inmediata que es la corrección de la no conformidad. La organización es la responsable del monitoreo sistemático de no conformidades con productos y servicios ofrecidos al cliente, asimismo su análisis para realizar acciones correctivas y eliminar la causa raíz de la situación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuesta proactiva ante no conformidades, alertas y retiros de producto en un mercado. 2. Medidas rápidas para controlar problemas y evitar que se repitan, manteniendo la calidad y seguridad del producto. 	Cumplimiento casi exhaustivo (4,00)

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento evidencia un enfoque sistemático y efectivo para la gestión de no conformidades mediante acciones correctivas que previenen la ocurrencia del problema. Los indicadores orientan a la **corrección y acción correctiva**; mediante la identificación y corrección inmediata de la no conformidad, analizando la causa raíz para implementar acciones correctivas y eliminar causas subyacentes. Como tal, JR New Fruits maneja una respuesta proactiva ante escenarios de no conformidades al contar con un instructivo para abordar alertas y retiros del producto del mercado. De acuerdo con lo anterior, la organización ha identificado riesgos para la calidad, higiene, inocuidad y límites máximos residuales en el área de producción, lo cual refleja la toma de medidas rápidas para controlar y asegurar que el problema no se repita manteniendo la calidad y seguridad del producto.

Además, el cumplimiento incluye la **verificación de eficacia**; donde las acciones correctivas son evaluadas para confirmar la eficacia, para garantizar que las causas raíz sean eliminadas y que las no conformidades no volverán a ocurrir. Por tanto, este requisito busca fomentar de manera proactiva la mejora continua y la gestión de riesgos. La organización ha documentado acciones preventivas y correctivas para los riesgos mencionados anteriormente, sin embargo, a pesar de establecer cuáles son las acciones sugeridas y correctivas no todas cuentan con un responsable específico, lo que puede afectar la capacidad de control de la situación. Además, se reconoce que la empresa no guarda un registro de las situaciones acontecidas y sus soluciones, lo que limita la capacidad de realizar un debido seguimiento y lograr la mejora continua. De acuerdo con lo anterior, este requisito cuenta con un **cumplimiento casi exhaustivo de 4,00 puntos**, por tanto, se describen las brechas respecto al cumplimiento:

1. **Gestión de no conformidades:** Los indicadores estipulan la identificación, corrección inmediata y análisis de la causa raíz para evitar su ocurrencia, sin embargo, no se documentan las no conformidades y sus soluciones, lo que limita el análisis estructurado y la prevención de problemas, impidiendo la capacidad de mejora continua.
2. **Responsables de acciones correctivas:** El Protocolo de la Marca País propone la eliminación de la causa raíz de la no conformidad mediante un enfoque estructurado, no obstante, no hay una asignación clara de responsables para

ejecutar acciones correctivas, por tanto, el control y efectividad de las acciones pueden verse comprometidos.

3. **Verificación de eficacia:** La Licencia de Esencial Costa Rica evalúa sistemáticamente que las acciones correctivas previenen la recurrencia del problema, sin embargo, JR New Fruits no cuenta un mecanismo documentado para verificar la eficacia de acciones correctivas, por tanto, no se puede asegurar que los problemas sean resueltos.

Este requisito refleja un enfoque estructurado y proactivo hasta cierto punto, ya que aborda riesgos de calidad, higiene e inocuidad mediante acciones correctivas y preventivas. A pesar de lo anterior, se identifican brechas en la documentación de no conformidades, específicamente en la asignación de responsables, lo que limita la capacidad de seguimiento y mejora continua. Por tanto, es primordial que la organización fortalezca estos aspectos para contar con un control en la gestión de riesgos y garantizar una resolución efectiva de problemas en el largo plazo.

ii. Requisito 7: Gestión de Riesgo

Tabla 3.8

Tabla Comparativa Gestión de Riesgo (E26-E30)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
De acuerdo con PROCOMER (2021), el Protocolo orienta a gestionar proactivamente los riesgos, asignar responsabilidades claras y utilizar controles efectivos para salvaguardar la integridad de procesos y confianza de los clientes. Por lo que propone un enfoque integral para identificar, evaluar y controlar los riesgos y oportunidades en los procesos, productos y servicios, para prevenir efectos no deseados y cumplir a nivel legal, por lo que recomienda metodologías estructuradas para abordar riesgos y oportunidades en sus operaciones. Asimismo, requiere de planes documentados y actualizados que identifiquen y mitiguen amenazas en la seguridad de la cadena de suministro, protección de información confidencial y privacidad de datos personales, así como establecer estrategias de continuidad de	1. Control de riesgos del producto mediante uso de cuarto frío y de marchamos. 2. Mitigación de riesgos de seguridad con un control restringido de información confidencial.	Cumplimiento mínimo 2,2

Fuente: Elaboración propia.

Para el cumplimiento de indicadores, la organización debe demostrar una gestión integral de riesgos, abordando tanto la seguridad operativa como la protección de la información y la continuidad del negocio. Esto conlleva a la **identificación y gestión de riesgos**; al identificar y evaluar riesgos y oportunidades en sus procesos, productos y servicios, utilizando metodologías estructuradas para prevenir impactos negativos y fomentar la mejora continua. Asimismo, aborda la **seguridad en la cadena de suministro**; proponiendo un plan documentado para identificar y mitigar amenazas en el almacenamiento, transporte y entrega de bienes, aspecto en el cual JR New Fruits ha identificado riesgos relacionados y los gestiona mediante un control del producto en cámaras frías, uso de marchamos electrónicos y de botella en el transporte nacional e internacional garantizando así la integridad de la cadena de suministros.

Además, es importante considerar la **protección de la información**; implementando controles de seguridad para la información confidencial tanto física y electrónica, así como la de los clientes de acuerdo con la Ley 8968 para la protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales. Cabe mencionar que, el acceso a la información en JR new Fruits cuenta de un control restringido a la información física y digital sobre provisión de productos, información de clientes, finanzas y manuales administrativos.

Por otra parte, el requisito considera la **continuidad del negocio**, aborda la identificación de riesgos de disrupción mediante un plan documentado para la recuperación operativa post eventos adversos, garantizando la resiliencia empresarial. Sin embargo, el **cumplimiento** de este requisito es **mínimo con 2,2 puntos**, ya que la organización presenta falencias en relación con falta de documentación de riesgos, oportunidades y controles donde en su mayoría no son respaldados de un plan para gestionarlos en el corto y largo plazo. En lo que respecta a la información de los clientes, esta es tratada desde la confidencialidad sin embargo se identifica la ausencia de contratos de contratación y cláusulas de confidencialidad que pueden afectar la trata de data interna de la organización. Por tanto, de acuerdo con lo anterior, se detallan las diferencias en relación con el cumplimiento del requisito:

1. **Identificación y evaluación de riesgos/oportunidades:** El requisito guía a aplicar metodologías estructuradas para identificar, evaluar riesgos y oportunidades en procesos, productos y/o servicios, JR New Fruits ha identificado riesgos relacionados a procesos y el producto, pero aún no existe una metodología para identificar oportunidades.
2. **Seguridad en la cadena de suministro:** El Protocolo de la Marca País estipula como esencial un plan documentado para mitigar amenazas en almacenamiento, transporte y entrega de bienes, JR New Fruits cuenta con algunos controles, más no existe un plan formal para la prevención de riesgos operativos y logísticos para asegurar la cadena de suministro.
3. **Protección de información confidencial:** La Licencia de Esencial Costa Rica considera fundamental que existan controles de seguridad para proteger la información física y digital, sin embargo, la organización no cuenta con contratos ni cláusulas de confidencialidad para la protección de datos, por lo que la información sensible puede estar en riesgo.
4. **Continuidad del negocio:** El requisito promueve la creación de planes documentados de recuperación ante eventos disruptivos, pero la empresa no cuenta con estrategias y/o plan documentado de respuestas ante crisis lo que puede atentar la estabilidad ante eventos inesperados y asegurar su continuidad.

Es evidente cómo JR New Fruits ha implementado controles en la gestión de riesgos, seguridad en la cadena de suministro y protección de la información, sin embargo, la ausencia de planes documentados y estrategias debilitan la capacidad de respuesta ante eventos adversos. Además, elementos como la falta de contratos de confidencialidad y nulas estrategias para identificar oportunidades significan un riesgo para la estabilidad y resiliencia de la empresa, por lo que, es primordial que JR New Fruits adopte un enfoque documental y planificación estratégica en temas clave.

iii. Requisito 8: Toma de Decisiones Basadas en Resultados

Tabla 3.9

Tabla Comparativa Toma de Decisiones Basadas en Resultados (E31)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
Las decisiones efectivas se basan en el análisis de información y datos. La toma de decisiones de los miembros de una	1. Reuniones semanales que permiten	Cumplimiento parcial 3,00

<p>organización se debe realizar mediante la utilización de información relevante, confiable y válida, obtenida durante un proceso evaluativo que esté alineado con los resultados deseados a largo plazo. Los líderes efectivos son capaces de tomar decisiones basados en información sólida. (PROCOMER, 2021, p. 5).</p>	<p>comunicación y toma de decisiones en tiempo real.</p> <p>2. Capacidad de abordar problemas, situaciones y oportunidades conforme surgen.</p>	
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento implica que la organización *analiza periódicamente datos e información* para respaldar su toma de decisiones y orientar la mejora continua en áreas clave como costos de calidad, satisfacción del cliente, desempeño ambiental y social, eficiencia operativa, riesgos y oportunidades. Ante este aspecto, JR New Fruits aborda problemas, situaciones y oportunidades conforme surgen, ya que se reconoce que la organización realiza reuniones semanales para abordar temas de gestión operativa, por tanto, la toma de decisiones se caracteriza por ser de acuerdo con lo acordado en las reuniones. Sin embargo, se identifican algunas debilidades internas en la organización como la ausencia de registros y/o documentación que respalden las decisiones tomadas, lo que refleja la pérdida de datos claves, por ende, no existe una referencia para evaluar el análisis de las decisiones tomadas, lo que impide la mejora continua en el largo plazo.

Por tanto, el requisito asegura que las decisiones estratégicas y operativas estén fundamentadas por un análisis estructurado y objetivos claros; representando así un *cumplimiento parcial de 3,00 puntos*. Por tanto, resulta fundamental la revisión por la dirección y la autoevaluación del desempeño organizacional, ya que identifica las oportunidades de mejora y optimizar la gestión de recursos, para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

1. **Enfoque en datos y análisis:** El Protocolo de la Marca País orienta a que las decisiones se basen en datos confiables y obtenidos a través de procesos evaluativos, no obstante, la nula documentación trae consigo pérdida de información y análisis informal, sin documentación no hay una trazabilidad y validación a largo plazo.
2. **Uso de indicadores y evaluaciones:** El requisito orienta a que la organización analice periódicamente sus áreas clave como costos de calidad, satisfacción al cliente, etc.; para la toma de decisiones. Sin embargo, no hay un análisis de datos,

ni uso de indicadores para respaldar decisiones, lo que limita el impacto estratégico en áreas clave.

3. **Trazabilidad y registro de decisiones:** La Licencia de Esencial Costa Rica promueve el respaldo documentación como evidencia para la toma de decisiones, sin embargo, no se documentan acuerdos ni decisiones y sin registros no se puede evaluar la efectividad y dar seguimiento de decisiones, ni realizar mejoras basadas en datos históricos.

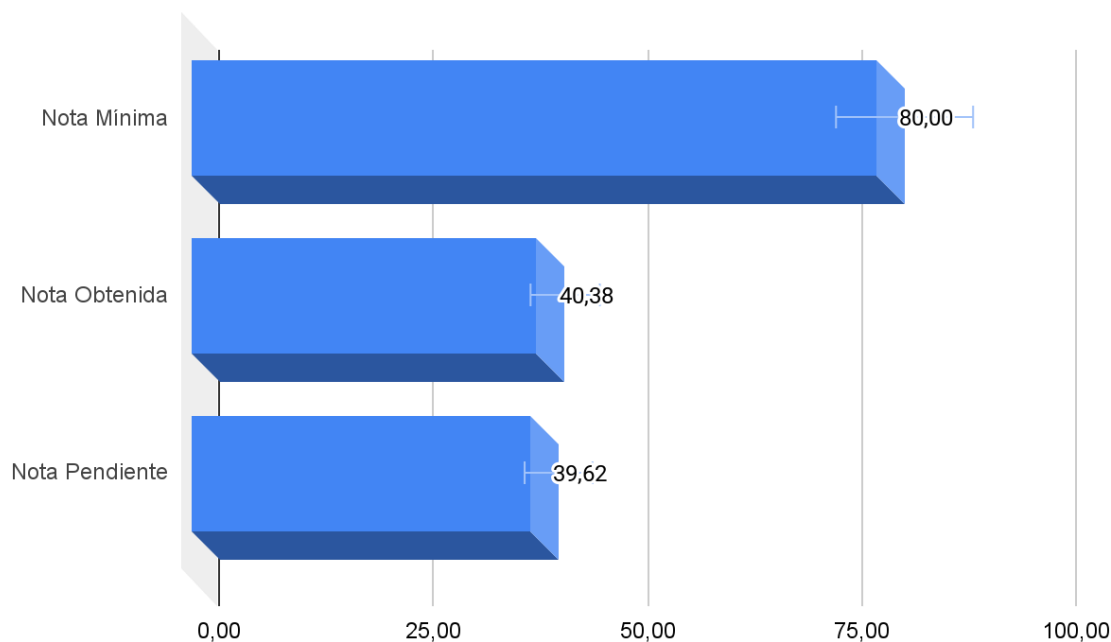
La organización muestra una gestión operativa basada en reuniones semanales, lo que le permite abordar temas de una forma dinámica; no obstante, la ausencia de registros y documentación de decisiones impide la trazabilidad, el análisis y validación de acciones. Es así, como estas falencias evidencian las limitaciones respecto a la mejora continua, optimización de recursos y competitividad de la empresa, por lo que resulta fundamental que JR New Fruits implementa un sistema de documentación y análisis de datos para respaldar la toma de decisiones estratégica basadas en información confiable.

2. VALOR: SOSTENIBILIDAD

Ahora bien, tomando en consideración la aplicación de la herramienta para este valor, conforme al cumplimiento de la Licencia y lo que actualmente realiza la empresa, se encontró que esta presenta un cumplimiento *mínimo o parcial* de acuerdo con lo solicitado por la Esencial Costa Rica. Esto se puede detallar con el siguiente gráfico:

Figura 3.7

Nota Obtenida en Aplicación de Herramienta: Sostenibilidad



Nota: La Nota Mínima hace referencia a la calificación mínima establecida por el Protocolo de Evaluación de la Marca País para cumplir con este requisito. Asimismo, la nota máxima es 100 y con el TFG se pretende completar la nota pendiente establecida en el gráfico.

Fuente: Elaboración propia

Entonces, considerando los parámetros establecidos para brindar una calificación mediante la herramienta, y como se mencionó, anteriormente la nota establecida como base de alineación es **80,00**, señalando que, es una nota realista conforme a lo que se podría trabajar en conjunto a la empresa. Es así como, en relación con este valor la nota obtenida es de **41,92**, dando como resultado un avance bajo en comparación a lo requerido para cumplir con esta. Tomando en cuenta esto, se espera que durante este proyecto se logré avanzar un **38,08** para contrarrestar lo faltante de la nota máxima establecida, de la mano de las propuestas planteadas en este documento. Acorde con esto, se detalla lo encontrado por cada componente:

a. COMPONENTE: AMBIENTAL

i. Requisito 1: Cultura y Gestión Ambiental

Tabla 3.10

Tabla Comparativa Cultura y Gestión Ambiental (S1-S6)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
--------------------------	------------	--------------

<p>La organización debe establecer una política ambiental que guíe la identificación de aspectos e impactos ambientales, estableciendo controles operacionales para prevenir la contaminación, proteger el medio ambiente y cumplir con la normativa. Los aspectos ambientales, entendidos como elementos de las actividades que interactúan con el entorno, generan impactos que pueden ser positivos o negativos. La cultura ambiental incluye capacitación periódica para crear conciencia sobre problemas globales y específicos, y fomentar acciones para mitigar los impactos de las operaciones (PROCOMER, 2021)</p>	<p>1. Aplicación de certificación GLOBAL G.A.P</p> <p>2. Capacitaciones esporádicas por parte de la parte administrativa</p> <p>3. Auditorías realizadas por personal de GLOBAL GAP a final de año.</p> <p>Cumplimiento casi exhaustivo (4,33)</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a este requisito, para encaminar a la empresa a cumplir con lo solicitado por los indicadores de la Licencia, se considera el siguiente análisis para identificar aquellas brechas relacionadas a la cultura y gestión ambiental. Para ello, se encuentra que la empresa ha avanzado significativamente en la mejora de su desempeño ambiental mediante la aplicación de la certificación GLOBALG.A.P, lo que demuestra su compromiso con la sostenibilidad.

En este sentido, lo que la Licencia solicita es que las empresas cuenten con una política ambiental estructurada y comunicada a todos los interesados de la organización, considerando los impactos y control que se debe tomar sobre el tema. Sin embargo, comparando la información obtenida por el diagnóstico inicial se encuentra que existen dos brechas marcadas que son importantes de resaltar, puesto que pueden generar impacto en la efectividad de sus prácticas y el cumplimiento con el estándar de la Licencia:

1. **Carencia de una política ambiental estructurada y registrada a nivel de la organización:** Cómo tal, no existe una política aplicada en la empresa que establezca parámetros de gestión o indicadores de los cuáles se pueda obtener información del impacto ambiental de la empresa. De la mano a esto, es necesario estandarizar lo aplicado para GLOBALGAP como parte de *modus operandi* de la organización dentro del proceso productivo

Considerando lo anterior, se encuentra que la organización en relación con este requisito tiene un cumplimiento de **4,33**, es decir, presenta un cumplimiento exhaustivo considerando que hay un avance realizado mediante la aplicación de la certificación GLOBAL G.A.P, por ejemplo, *“Manejo seguro de Agroquímicos MBPA C.13”* , *“Procedimiento de mezcla y la carga de fitosanitarios y fertilizantes MBPA C.3”*, *“Procedimientos de monitoreos y acciones correctivas del agua utilizadas en campo” MBPA C.1”*, entre otros títulos del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas de JR New Fruits, siendo así, un avance significativo para la aplicación de políticas ambientales que se amolden a lo que solicita Esencial Costa Rica, además, considerando la posibilidad de homologar algunas de las evidencias trabajadas para la certificación Global GAP con lo que se solicita para esta Licencia.

ii. Requisito 2: Gestión de la Energía

Tabla 3.11

Tabla Comparativa Gestión de Energía (S7-S8)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
La organización debe funcionar con un desempeño energético eficiente, lo cual implica, entre otros aspectos, un ahorro neto de energía en sus diversas modalidades, una utilización eficiente de la misma, reducciones económicas para la entidad y una disminución de los efectos ambientales adversos asociados. (PROCOMER, 2021)	1.Utilización de paneles solares para contrarrestar el uso de energía. 2.Negociación con entidades como el ICE para reducir los % de luz con paneles solares (proyecto largo plazo)	Cumplimiento parcial (3,50)

Fuente: Elaboración propia.

El requisito solicita que las empresas cuenten con un ahorro neto de energía en sus diferentes actividades, como también un uso eficiente de energía, tomando en consideración las reducciones económicas que se derivan al implementar una optimización del consumo energético. Además, se enlaza directamente a la positiva relación que tiene con la disminución en los efectos adversos en el ambiente por el mal uso de la energía. Siendo así que, de acuerdo con la situación actual de JR New Fruits, se reconoce que hay una actitud proactiva hacia el cuidado y uso responsable de esta, lo que demuestra un compromiso inicial con la sostenibilidad energética. Asimismo, esta

mentalidad funciona como base para desarrollar estrategias y proyectos que se enfoquen en la promoción de una mejor eficiencia energética.

No obstante, es necesario mencionar que la empresa no cuenta con sistema de monitoreo ni indicadores claros que logren medir y analizar su desempeño energético. Resaltando que, la ausencia de datos precisos impide identificar oportunidades de mejora, medir el impacto de las acciones implementadas o bien, demostrar avances en base con la eficiencia. A su vez, no se evidencia un plan estructurado que integre los objetivos, metas y acciones concretas que se relacionen con la optimización del consumo energético. Y, la evidente desconexión entre conciencia y acción, puesto que, aunque existe un entendimiento de la importancia del tema, la falta de herramientas y procesos limita la implementación de prácticas que aseguren un óptimo desempeño. De manera que, sobre este punto y lo solicitado por la licencia se desglosan las siguientes diferencias:

1. ***Ausencia de un sistema de medición y monitoreo:*** Al no contar con indicadores se limita la capacidad de tomar decisiones informadas y demostrar cumplimiento acorde a lo solicitado por la licencia.
2. ***Carencia de estrategias de eficiencia energética:*** La falta de iniciativas concretas, como la adopción de tecnologías eficientes, auditorías energéticas o procesos de optimización dentro de la planta/ empacadora representa una distancia significativa con las expectativas de la Licencia Esencial Costa Rica.
3. ***Falta de información sobre la reducción de impactos:*** No presenta acciones detalladas sobre su proceso de reducción del consumo energético dentro de la planta/empacadora, y no se garantiza una disminución efectiva que demuestra cómo la empresa ha velado por erradicar los efectos adversos asociados al uso energético.

En concreto, la empresa JR New Fruits en comparación a lo solicitado por este requisito, tiene un cumplimiento parcial de **3,50** acorde con el método de calificación del diagnóstico inicial, dicho esto, se comprende que, aunque cuenta con una base de conciencia sobre la importancia de la energía y ha implementado prácticas como el uso de paneles solares, existe una evidente falta de indicadores y planes específicos que amplíen su capacidad de cumplir con el desempeño energético solicitado.

iii. Requisito 3: Gestión de las Emisiones

Tabla 3.12

Tabla Comparativa Gestión de las Emisiones (S9-S11)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
De acuerdo con lo establecido por Esencial Costa Rica, la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero implica medir la contribución de la organización al cambio climático e implementar acciones enfocadas en reducir, eliminar y/o compensar dichas emisiones para mejorar su desempeño ambiental. Considerando que, es fundamental que las organizaciones tengan en cuenta tanto las emisiones directas como indirectas, tomando en cuenta al menos aquellas relacionadas con el consumo de energía (PROCOMER, 2021)	Según lo indicado, la empresa no realiza ningún tipo de actividad a favor de lo solicitado por la Licencia	Cumplimiento nulo (1,00)

Fuente: Elaboración propia.

El requisito tal cuál lo solicita Esencial Costa Rica, establece que las organizaciones cuantifiquen su impacto en el cambio climático mediante la medición de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Considerando que, este es el causante de que la temperatura de la superficie de la Tierra sea mayor que lo que debería tener, generando con ello una retención de calor, concentrándose y provocando el denominado calentamiento global (Parlamento Europeo, 2024). Siendo así, la forma de calcularlo es el total de gases de efecto invernadero emitidos por efecto directo o indirecto por todos los involucrados en la organización. Entiéndase así que, en las organizaciones las fuentes directas serían todas aquellas que son propiedad o se encuentran bajo el control de la empresa. Y, las indirectas son todas las restantes que sean consecuencia de la actividad de la organización, es decir, que estén ligadas a emisiones de la electricidad.

De esta manera, de acuerdo con el análisis se considera que la organización tiene una total inacción en términos de emisiones, evidenciando una brecha significativa con respecto del estándar de Esencial Costa RICA, que exige un enfoque activo y medible en la gestión ambiental, en este sentido, se puntualizan las siguientes diferencias:

1. **Carencia de Inventario de Emisiones:** Esencial Costa Rica enfatiza la necesidad de medir tanto emisiones directas como indirectas, especialmente las relacionadas con la energía, mientras que JR New Fruits no identifica una medición exacta.
2. **Implementación de una estrategia consolidada que especifique la ruta de acción para disminuir el impacto generado:** La licencia requiere acciones concretas para reducir, eliminar o compensar emisiones algo que JR New Fruits no ha iniciado.
3. **Uso de indicadores:** Esencial Costa Rica demanda el uso de indicadores claros para evaluar el desempeño ambiental, una herramienta inexistente en la gestión actual de la empresa.

Según lo recopilado, se identifica que la empresa JR New Fruits presenta un desempeño ambiental significativamente rezagado respecto al estándar de sostenibilidad reflejado en su calificación de **1,00**, es decir, tiene un **cumplimiento nulo**, específicamente a lo solicitado por el requisito. Por lo que, para cerrar esta brecha es indispensable implementar un sistema de medición o gestión ambiental, definir metas e indicadores claros. Considerando con ello, los beneficios propios de la gestión, por ejemplo, la contribución evidente de las emisiones GEI, como también, la alineación con objetivos colectivamente globales, ahorro de costes ligados a la electricidad, comprensión del impacto ambiental, entre otros (García-Cubillana, 2021). En conclusión, al poner en práctica estas acciones, no solo permitirán a JR New Fruits avanzar hacia el cumplimiento de la licencia, sino también fortalecer su compromiso con la sostenibilidad ambiental.

iv. Requisito 4: Gestión de Residuos

Tabla 3.13

Tabla Comparativa Gestión de Residuos (S12-S13)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
Se identifica cómo la manera en que las organizaciones asumen la responsabilidad por generar, gestionar y disponer de los residuos que producen, cumpliendo con la normativa aplicable. Esto implica que se considere los residuos ordinarios, peligrosos y de manejo especial, y llevar a cabo acciones orientadas a prevenir, reducir, reutilizar, valorizar, tratar y/o disponer de estos de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de estantes rotulados para el plástico y lo orgánico. 2. Uso de recicladoras para el caso del cartón 	Cumplimiento exhaustivo (4,0)

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a este requisito, la Licencia solicita que las organizaciones asuman la responsabilidad de gestionar adecuadamente sus residuos, incluyendo los ordinarios, peligrosos y de manejo especial, además de implementar acciones que reflejen la atención correcta de estos. Para el caso de Costa Rica, existe la Ley No. 8839 “**Ley para la Gestión Integral de Residuos**”, la cual tiene como objetivo “(...) regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2010).

Entendiendo lo anterior, según se agregó en el diagnóstico inicial, la situación actual de JR New Fruits en cuanto a la gestión de residuos se presenta como un compromiso limitado, ya que, si bien existen acciones realizadas como la rotulación de zonas, recolección y envío a centros de acopio. Además, hay que tomar en cuenta la existencia de “Plan de Gestión de Residuos” utilizado para la certificación Global G.A.P, sin embargo, no se ve reflejado el seguimiento de este, que permita medir su desempeño en este ámbito. Lo que los sitúa en un cumplimiento parcial conforme a lo establecido por el método de calificación de la herramienta aplicada para el respectivo diagnóstico. En este sentido, se procede a desglosar la principal brecha encontrada en las prácticas actuales de la empresa:

1. ***Seguimiento del Análisis y Registro obtenido de la certificación Global G.A.P:***

La Licencia de Esencial Costa Rica promueve la evaluación y registro para garantizar un manejo adecuado, sin embargo, la empresa no ha implementado un análisis operativo que respalde sus prácticas actuales.

En concreto, se entiende que la empresa ha implementado acciones de la mano de su compromiso con la certificación utilizada y mencionada en diferentes partes de este escrito. Por su esencia, además, se ha intentado aplicar las mejores prácticas en relación con este requisito, siendo así, para este rubro la empresa ha obtenido un puntaje de **3,5** siendo este un ***cumplimiento parcial*** conforme a lo requerido para estar dentro de la nota necesaria que se prevé trabajar en este proyecto.

v. Requisito 5: Gestión del Agua

Tabla 3.14

Tabla Comparativa Gestión del Agua (S14-S16)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
“La organización debe hacer uso eficiente y prevenir impactos adversos asociados con la contaminación del agua” (PROCOMER, 2021)	1. La creación de bombas de agua y utilización diferentes medios de riesgo han permitido a la empresa abrirse a la posibilidad de encontrar nuevas e innovadoras posibilidades de medios para la gestión del agua.	Cumplimiento exhaustivo (4,0)

Fuente: Elaboración propia.

Según lo indicado por la Licencia, se enfatiza en la importancia de que las organizaciones establezcan un manejo adecuado del recurso hídrico y con ello, permita prevenir impactos adversos asociados con la contaminación. Implicando la necesidad de aplicar prácticas que optimicen el uso del agua, reduzcan el desperdicio y aseguren la sostenibilidad del recurso a largo plazo, considerando la importancia de proteger los cuerpos de agua de cualquier forma de contaminación. Sobre este punto, se entiende que la empresa se encuentra ubicada en la zona del cantón de paraíso, en distrito de Santiago, el cuál posee una red fluvial bien definida, contando con ríos como El Reventazón, Grande de Orosí, Pejibaye, entre otros (Instituto de Desarrollo Rural, 2016). Lo que lo pone en una posición relevante para el cuidado de los cuerpos de agua pertenecientes de la zona, como también, la responsabilidad por conservar estos ecosistemas lo máximo posible.

En este sentido, JR New Fruits ha demostrado un esfuerzo innovador al desarrollar diferentes propuestas que han fortalecido su posición ante la correcta gestión del agua. Entre ellos, está la aplicación de bombas de agua y la exploración de diferentes métodos como el riego por aspersión que se considera el más recomendable puede que limite la expansión de ácaros (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.). Estas iniciativas reflejan una disposición por la adopción de tecnologías y prácticas novedosas que, no solo abren la puerta a una mejor eficiencia hídrica, sino que también posiciona a la empresa como una entidad con potencial para implementar prácticas más sostenibles, además el uso de un Plan de acción en base a lo solicitado por GLOBALGAP, le permite accionar

de manera más positiva en relación con este requisito. Por otro lado, es importante mencionar la carencia de un sistema formal para llevar un seguimiento, analizar y monitorear los procesos, esencialmente, de la gestión del agua utilizada. Lo que provoca que lo realizado genere resultados variables o impredecibles, dificultando la posibilidad de evaluar el impacto real de las acciones realizadas. Es así como, considerando que la empresa ha demostrado predisposición para avanzar en este ámbito, es vital poner sobre la mesa estos puntos para cumplir verdaderamente con lo solicitado, dicho esto, se incorporan las brechas encontradas a nivel de planta/empacadora:

1. ***Prevención de Contaminación:*** El requisito de la licencia también abarca la prevención de impactos adversos asociados con la contaminación del agua, un aspecto que no ha sido abordado por JR New Fruits de manera explícita.
2. ***Carencia de un seguimiento del Registro y Monitoreo implementados en la certificación Global G.A.P en la empacadora/planta:*** Esencial Costa Rica promueve la implementación de sistemas de registro para evaluar y mejorar la gestión del agua, algo que la empresa no ha establecido, lo que genera resultados inconsistentes y reactivos.

JR New Fruits se encuentra en una etapa inicial de desarrollo en cuanto a la gestión del agua, con prácticas innovadoras, pero no respaldadas por un enfoque sistemático, colocándola en un puntaje de **4,0** representando un ***cumplimiento parcial*** en comparativa. De modo que, para cumplir con los estándares de la Licencia Esencial Costa Rica, es crucial que la empresa pase de un enfoque reactivo y no documentado a un sistema proactivo, basado en datos y orientado a la sostenibilidad. Esto no solo contribuirá a una mejor gestión del recurso hídrico, sino que también fortalecerá el compromiso ambiental de la organización.

b. COMPONENTE: SOCIAL

i. Requisito 6: Relación con la Comunidad y la Sociedad

Tabla 3.15

Tabla Comparativa Relación con la Comunidad y la Sociedad (S17-S20)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
--------------------------	------------	--------------

Según lo solicitado por Esencial Costa Rica, este requisito se refiere a la relación entre la organización y las comunidades. Principalmente, en la participación y diálogo entre partes, que contribuya al desarrollo sostenible, evitando causar daño a la sociedad y respetando los derechos humanos, especialmente en el caso de los grupos vulnerables. Asimismo, en el marco de la Marca País, el término “comunidad” abarca los asentamientos residenciales o sociales ubicados en áreas geográficas cercanas a las instalaciones de la organización o dentro de sus zonas de impacto. También, el concepto incluye a los grupos vulnerables, definidos como aquellos compuestos por individuos que comparten características que los hacen objeto de discriminación o enfrentan condiciones adversas que limitan su acceso a oportunidades equitativas. Este grupo abarca pueblos indígenas, trabajadores migrantes, identidades culturales, grupos étnicos, entre otros (PROCOMER, 2021).

1. La relación que tiene la empresa con la comunidad se consolida con apoyos a diferentes iniciativas, específicamente escolares, en donde estos brindan apoyo monetario para las diferentes actividades que se realizan. Resaltando con ello, el compromiso social y eventualmente el reconocimiento por la buena reputación en la comunidad.

Cumplimiento parcial de 3,0

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, considerando estos puntos, se reconoce de acuerdo con el cuadro de comparación, existe un apoyo en forma de contribuciones monetarias que permiten llevar a cabo eventos y proyectos educativos en la comunidad, lo cual no solo beneficia directamente a las instituciones educativas y a los estudiantes, sino que también fortalece el vínculo entre la empresa y la población local. Sin embargo, no se identifican acciones claras y documentadas que vayan más allá del apoyo escolar que incluyan a otros sectores o grupos vulnerables de la comunidad, como trabajadores migrantes, pueblos indígenas o familias en condiciones adversas. Tampoco parece existir un mecanismo de diálogo estructurado entre la empresa y la comunidad para identificar necesidades específicas y diseñar soluciones conjuntas que generen un impacto más significativo. Por tanto, aunque su iniciativa es valiosa, su alcance limitado, la falta de estrategias de visibilidad y la ausencia de un enfoque integral que abarque a otros sectores de la población dejan margen para mejoras significativas, por lo que se encuentran las siguientes brechas:

1. **Enfoque en el diálogo participativo:** Esencial Costa Rica exige una relación basada en el diálogo y la participación, mientras que JR New Fruits parece

enfocarse principalmente en el apoyo monetario sin evidencia de procesos estructurados de interacción con la comunidad.

2. **Inclusión de grupos vulnerables:** Aunque JR New Fruits contribuye al desarrollo de la comunidad a través de la educación, no se observan iniciativas dirigidas específicamente a grupos vulnerables, como trabajadores migrantes.
3. **Medición del impacto:** Esencial Costa Rica promueve la planificación y evaluación de las acciones realizadas, pero la empresa no cuenta con un sistema formal para medir el impacto de sus contribuciones ni para alinear estas con metas de desarrollo sostenible.

De este modo, aunque JR New Fruits demuestra un **cumplimiento parcial de 3,0** en relación con el diagnóstico inicial, esto debido al compromiso con la comunidad a través de su apoyo a la educación, es vital señalar que se encuentran lejos de alcanzar el nivel de sostenibilidad social requerido por la Licencia Esencial Costa Rica. De forma que, para cerrar esta brecha es fundamental adoptar un enfoque más estructurado y participativo, ampliando el alcance de sus iniciativas y visibilizando sus esfuerzos. Esto no solo fortalecerá su relación con la comunidad, sino que también mejorará su competitividad y reputación como una empresa sostenible.

ii. Requisito 7: Corrupción y Soborno

Tabla 3.16

Tabla Comparativa Corrupción y Soborno (S21-S22)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
De acuerdo con lo solicitado por la licencia, se espera que la organización implemente una comunicación asertiva en relación con las políticas y códigos de ética que prevengan los riesgos de corrupción y soborno. Asimismo, se espera que estas incluyan compromisos tales como el no ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima, así como el rechazo de cualquier	De acuerdo con lo comentado por JR New Fruits, la empresa no cuenta con ningún tipo de acuerdo de confidencialidad o política antisoborno, de acuerdo con el argumento de que la empresa es familiar.	Cumplimiento parcial de 3,0

soborno y otras formas de extorsión (PROCOMER, 2021).

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo solicitado por Esencial Costa Rica, se ha evidenciado que la organización no cuenta con el adecuado procedimiento de información sensible y con ello, el control de este con los empleados. Siendo este, uno de los puntos de debilidad de la organización, puesto que, actualmente, la empresa no reporta fortalezas en la implementación de políticas de antisoborno o confidencialidad, lo cual representa un área de oportunidad importante. Conforme a esto, se califica a la empresa en un **3,00**, considerando un **cumplimiento parcial**, según lo solicitado por la licencia, lo que refleja la evidente ausencia de políticas formales y mecanismos de prevención de soborno y corrupción. En esta línea, se identifican las principales brechas entre lo aplicado por la empresa y lo solicitado por la licencia:

- 1. Ausencia de políticas de antisoborno y códigos de ética:** La empresa carece de lineamientos formales que prohíban explícitamente el soborno o la corrupción.
- 2. Falta de acuerdo de confidencialidad y transparencia:** La falta de acuerdos de confidencialidad expone a la empresa a riesgos de fugas de información y prácticas no éticas.
- 3. Deficiencias en la comunicación asertiva sobre ética y soborno:** La empresa no ha implementado canales ni estrategias de comunicación para informar a los empleados sobre las políticas éticas y consecuencias de incumplimiento.

De esta forma, es considerable tomar en cuenta las brechas mencionadas, de la mano de aquellas experiencias que la empresa pueda considerar como “normales” que puedan abrir a situaciones incómodas o sensibles tanto del personal como los puestos de administración y liderazgo de la empresa. Al considerar la opción de formalizar y plantear límites en la organización, abre las posibilidades de llevar un control y armonización de la información que se transmite de arriba hacia abajo.

c. COMPONENTE: GESTIÓN ECONÓMICA

i. Requisito 8: Gestión Comercial

Tabla 3.17

Tabla Comparativa Gestión Comercial (S23-S24)

Descripción de Requisito	Fortalezas	Cumplimiento
Conforme a lo solicitado por la licencia, se entiende que “Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y mercadeo. Las organizaciones deben administrar las ventas para promover los ingresos sostenidos en el tiempo asegurando la sostenibilidad financiera de la organización” (PROCOMER, 2021)	1. Se utilizan medios como libros financieros para llevar el seguimiento de ventas, y a nivel de mercadeo, se participa en ferias internacionales.	Cumplimiento mínimo de 2,50

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración el cumplimiento del valor conforme al requerimiento, la Licencia establece que debe existir una administración de ventas que asegure ingresos sostenidos y estabilidad financiera a largo plazo. Conforme a esto, la empresa implementa el uso de libros financieros tradicionales para realizar el seguimiento de ventas, lo que representa un control básico en relación con la diversa cantidad de herramientas que se pueden utilizar para llevar un control adecuado, un ejemplo de esto es el uso de herramientas como Excel, OneDrive, SharePoint, Power BI, entre otras, que, aunque representan una inversión en la empresa, son relevantes para optimizar procesos y con ello, mejorar la gestión y toma de decisiones. Asimismo, se entiende que su participación en ferias internacionales funciona como la principal fuente de oportunidades de mercado y aumento de reconocimiento de marca, sin embargo, se desconoce la estructuración específica con la que se planifica y ejecuta esta. Siendo así, se reconoce que la calificación obtenida en gestión comercial es de **2,50**, indicando un **cumplimiento mínimo**. La nota considera las siguientes brechas encontradas entre la empresa y Esencial Costa Rica:

1. ***Ausencia de herramientas digitales para la gestión de ventas:*** La empresa no utiliza sistemas digitales ni plataformas para el seguimiento de ventas, lo cual es esencial para la sostenibilidad financiera y el análisis de datos en tiempo real.
2. ***Falta de estrategia de mercadeo estructurada:*** No se ha definido objetivos ni tácticas claras para el mercadeo, lo que limita la efectividad y alcance de sus actividades comerciales.
3. ***Seguimiento limitado de resultados comerciales:*** La empresa participa en ferias internacionales, pero no realiza un seguimiento estratégico.

En concreto, JR New Fruits presenta un cumplimiento mínimo con relación a la gestión comercial requerida por la licencia, resaltando una ausencia en uso de medios digitales que les permita agilizar la obtención de datos para la toma de decisiones, por lo que es necesario aplicar un enfoque estratégico y planificado que se apoye de herramientas digitales y métricas de desempeño.

ii. Requisito 9: Gestión Financiera

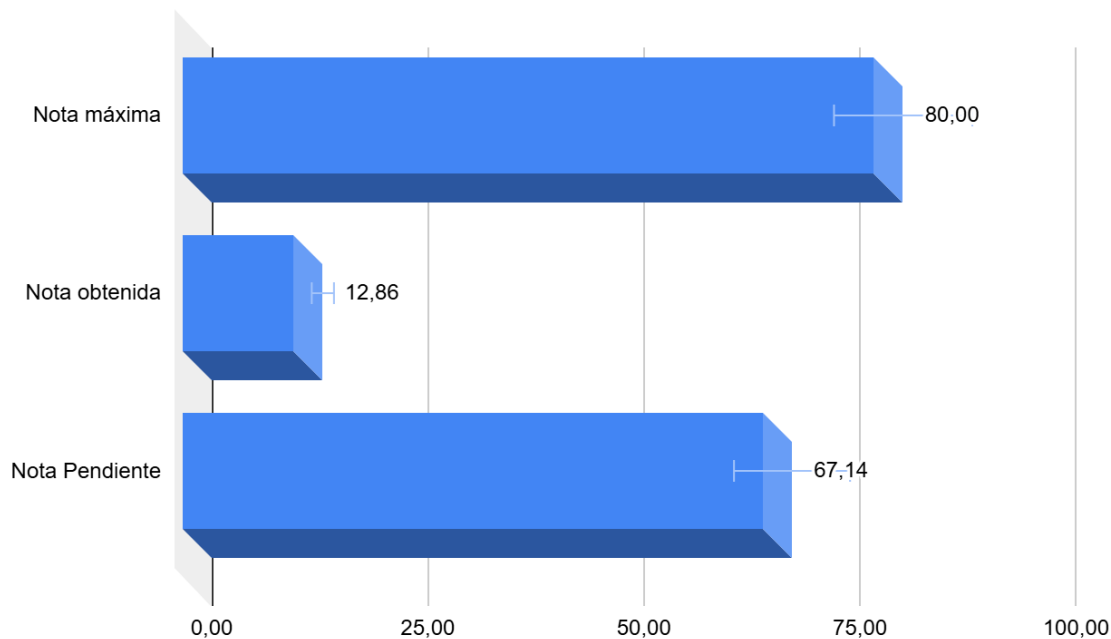
El siguiente requisito no será desarrollado por motivo de confidencialidad de la organización y el manejo de información sensible de esta.

3. VALOR: INNOVACIÓN

El último valor en ser analizado es innovación, para este se entiende conforme al diagnóstico inicial, que es uno de los valores con más deficiencia en comparación a los demás valores analizados. Este punto se puede visualizar en el siguiente diagrama:

Figura 3.8

Nota Obtenida en Aplicación de Herramienta: Innovación



Nota. La Nota Mínima hace referencia a la calificación mínima establecida por el Protocolo de Evaluación de la Marca País, para cumplir con este requisito. Asimismo, la nota máxima es 100 y con el TFG se pretende completar la nota pendiente establecida en el gráfico.

Fuente: Elaboración propia.

Acorde con el anterior, considerando los criterios establecidos para brindar una calificación mediante la herramienta, se determina que la organización presenta un cumplimiento de 12,86 puntos, esto considerando lo que actualmente realiza la empresa en relación con una cultura de innovación. Paralelamente, el Protocolo de Evaluación de la Marca País establece una nota mínima de aprobación de **70 puntos**, para cumplir con el criterio de evaluación, por tanto, considerando la nota mínima de aprobación y la nota obtenida, se pretende que la organización mejore su calificación en un **39,62 punto**, una vez que se identifiquen las brechas y se establezcan las propuestas para contrarrestar la nota mínima de cumplimiento, por lo que este se analiza de la siguiente manera:

a. COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN

i. Requisito 1: Posicionamiento de la Innovación

Tabla 3.18

Tabla Comparativa Posicionamiento de la Innovación (I1-I3)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
<p>“La organización debe establecer sus resultados previstos de innovación como parte de la estrategia empresarial, objetivos medibles de innovación y métodos sistemáticos para facilitar la identificación de oportunidades y amenazas en materia de innovación Proceso sistémico de innovación: la organización debe contar con métodos y herramientas para la generación de ideas de innovación y su priorización, así como con la planificación de los proyectos de innovación derivados que faciliten su implementación, logro y cuantificación de resultados para alcanzar los objetivos de innovación. Finalmente, debe contar con medidas de protección aplicables a la innovación realizada” (PROCOMER, 2021, p.24)</p>	<p>1. No cuenta con ningún tipo de aspecto vinculante con lo que solicita el requisito</p>	<p>Cumplimiento nulo (1,0)</p>

Fuente: Elaboración propia.

En relación con este valor, la licencia requiere que la organización establezca resultados previstos en innovación como parte de su estrategia empresarial, con objetivos medibles y métodos sistemáticos para identificar oportunidades y amenazas en esta área. No obstante, la empresa no presenta fortalezas significativas en términos de innovación, evidenciando una apertura hacia nuevas ideas, pero sin una estructura formal ni herramientas para gestionarlas. Dicho esto, la calificación obtenida para este requisito es de 1,0 indicando un nulo cumplimiento, lo cual evidencia que existe la carencia de un sistema de innovación formal y herramientas para la generación de ideas o planificación de proyectos innovadores. De esta forma, se puede extraer las siguientes brechas que ejemplifican las carencias que se resaltan para este componente:

1. **Ausencia de una estrategia de innovación y objetivos medibles:** La empresa no ha integrado la innovación como parte de su estrategia empresarial, ni ha definido objetivos medibles para evaluar el progreso en esta área.
2. **Falta de métodos y herramientas para la generación de ideas y priorización de proyectos de innovación:** La organización no cuenta con un proceso sistemático para identificar oportunidades o amenazas en innovación, ni con mecanismos para gestionar y priorizar ideas innovadoras.

En concreto, se comprende que la dependencia de métodos tradicionales y la falta de un enfoque sistemático en innovación limitan significativamente su capacidad competitiva y crecimiento sostenible. Además, para implementar la licencia o diferentes certificaciones, al adoptar una estrategia de innovación alineada con los objetivos empresariales y respaldados por herramientas modernas, puede posicionar a la empresa tanto en imagen como caracterización en mercados internacionales como el estadounidense.

ii. Requisito 2: Proceso Sistémico de Innovación

Tabla 3.19

Tabla Comparativa Proceso Sistémico de Innovación (I4-I11)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
De acuerdo con lo establecido por PROCOMER (2021) se entiende que el requisito requiere que la organización utilice métodos y herramientas para estructurar las ideas de innovación, se establezcan criterios explícitos y consensuados para priorizar estas ideas, y así se planifiquen para poder abarcar cualquier proyecto que beneficie a los interesados, asimismo, esperando que la organización mida este proceso mediante indicadores.	<p>1. Se cuenta con una asociación con el Banco Nacional denominada “Banca para el Desarrollo”.</p> <p>2. Para contemplar las ideas y observaciones de los clientes, se realizan reuniones periódicas para atenderlas.</p>	Cumplimiento mínimo (2,13)

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el cumplimiento de este requisito, se comprende que la Licencia orienta a las empresas a contar con diferentes herramientas que les permita estructurar ideas de innovación con el objetivo de obtener resultados; asimismo, se invita a contar con criterios que prioricen y delimiten las ideas con mayor potencial para incrementar las probabilidades de éxito en los proyectos planteados. A su vez, alienta a las empresas a planificar las ideas seleccionadas, estructurarlas y ejecutarlas mediante etapas organizadas. Cumpliendo con ello un ciclo y acumulando una cartera de proyectos que tengan objetivos definidos conforme al éxito planeado, especialmente con el uso de indicadores y protección de datos mediante diferentes herramientas de propiedad intelectual y contratos (PROCOMER, 2021). Ahora bien, comprendiendo lo que se

solicita, en relación a la empresa JR New Fruits, se pueden contemplar varios puntos que se alejan a lo requerido por el requisito; sin embargo, se considera que hay señas que exponen la intención de aplicar estrategias que fomenten la innovación en sus procesos, cómo la asociación con el Banco Nacional para el denominado “Sistema de Banca para el Desarrollo”, el cual, según el BN (s.f.) funciona como un refuerzo financiero y mecanismo para impulsar los proyectos productivos, mejorar las condiciones de financiamiento de todas las actividades de un emprendimiento. Comprendiendo la funcionalidad de lo anterior, se procede a completar aquellos puntos que se presentan como brechas en correcto procesamiento sistemático de la innovación:

1. **Falta de Documentación y Medición de Resultados de Innovación:** JR New Fruits no dispone actualmente de métodos, herramientas ni procesos definidos para capturar, priorizar, desarrollar y evaluar ideas innovadoras de forma que les permita identificar las más viables para futuros proyectos. Lo que limita su capacidad de seleccionar e implementar iniciativas de innovación que contribuyan a su crecimiento.
2. **Falta de una Gestión Estructurada de la Innovación:** JR New Fruits no cuenta con procesos sistemáticos para documentar ni cuantificar los resultados de sus proyectos de innovación, dificultando el aprendizaje organizacional, la mejora continua y la capacidad de demostrar impacto ante terceros. Lo que reduce la posibilidad de realizar mejoras basadas en evidencia y debilita su credibilidad frente a socios estratégicos, clientes e inversionistas.

b. COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

iii. Requisito 3: Gestión de Talento

Tabla 3.20

Tabla Comparativa Gestión de Talento (I12)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
“La organización debe procurar la capacitación y desarrollo de sus colaboradores en innovación de forma que alcancen su máximo potencial en el tema y contribuyan a promocionar y potenciar la estrategia de innovación de la organización.” (PROCOMER, 2021, p. 10).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso con el desarrollo del talento humano al facilitar capacitaciones. 2. Facilita espacios para que sus colaboradores brinden 	Cumplimiento parcial 3,00

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de este requisito implica que la organización capacita a su personal en *prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos* para fortalecer su desarrollo y mejorar su desempeño. En este sentido, se reconoce que JR New Fruits se ha comprometido a contribuir al desarrollo de su talento mediante capacitaciones anuales, describiendo estas sesiones formativas como espacios donde los colaboradores pueden brindar aportes. A pesar de esto, las capacitaciones facilitadas no se relacionan a temas de innovación, creatividad y gestión de proyectos; no obstante, se facilita una denominada “Mejoras en Planta Empacadora en Pro de sus Trabajadores” sin embargo, conforme al Registro de Mejora Continua de GLOBALGAP se evidencia un encarecido seguimiento por parte de la Gerencia, lo que representa una limitación para conocer el impacto de las capacitaciones, así como de las ideas propuestas que pueden ser innovadoras.

Por lo que este requisito consta de un *cumplimiento parcial de 3,00 puntos*, de tal manera que se identifican algunas debilidades en relación con el cumplimiento de este requisito:

1. **Capacitación y desarrollo del talento:** El Protocolo de la Marca País plantea que la organización capacite a su personal en innovación, creatividad y gestión de proyectos, sin embargo, las capacitaciones no están alineadas con el requisito de Esencial Costa Rica.
2. **Registro y documentación de capacitación:** El requisito orienta a que se documente y evalúe el impacto de las capacitaciones en el desempeño organizacional; sin embargo, a pesar de la existencia de registros no es posible medir la efectividad de acciones emprendidas ni mejorar el programa formativo por falta de un debido seguimiento.
3. **Fomento de la innovación en la cultura empresarial:** La licencia de Esencial Costa Rica fomenta a que se impulse la cultura de innovación dentro de la organización a través de formaciones, sin embargo, no hay evidencia de un enfoque de innovación, creatividad o gestión de proyectos.

Se reconoce que la empresa está comprometida con el desarrollo del talento humano, pero carece de alineación con los temas propuestos en el requisito ya que este debe orientarse a la gestión de la competencia del personal en innovación, proporcionar formación y

acciones para adquirir competencia, evaluar la eficacia de las acciones emprendidas y fortalecer la toma de conciencia en innovación. Por tanto, para cumplir con lo solicitado con el requisito, es esencial que JR New Fruits realice cambios a su enfoque de gestión del personal y lo alinee a la innovación abordando la creatividad y gestión de proyectos, para contribuir a la gestión de talento y alinear su desarrollo organizacional con los Criterios de Esencial Costa Rica.

iv. Requisito 4: Apoyo Pleno de la Alta Dirección

Tabla 3.21

Tabla Comparativa Apoyo Pleno de la Alta Dirección (I13-I14)

Descripción del Requisito	Fortalezas	Estatus
<p>Trata del compromiso y participación directa de la alta dirección de la organización como líderes principales en el empeño por desarrollar y poner en práctica una cultura de innovación. Se construye una buena sinergia con la función de tecnología, para implantar tecnologías sociales de colaboración al servicio de la estrategia de innovación. (PROCOMER, 2021, p. 10).</p>	<p>1. Valores que reflejan creencias y representan la dirección y trabajo de la empresa, siendo un elemento sólido para su cultura organizacional. 2. Promueve aportes de sus colaboradores en las capacitaciones, lo que demuestra el interés por la mejora continua desde el trabajo colaborativo.</p>	<p>Cumplimiento parcial 3,00</p>

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de este requisito se centra en que la alta dirección cuente con **valores documentados e implementados** que impulsen la generación y ejecución de ideas innovadoras, garantizando el equilibrio entre creatividad con eficiencia operacional. Asimismo, se complementa del **tiempo y recursos** del que dispongan las personas de la organización para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras, específicamente en gestión de proyectos de innovación.

Se reconoce que JR New Fruits cuenta con valores organizaciones que se fundamentan en el compromiso, calidad y responsabilidad que son fundamentales en el trabajo en equipo, sin embargo, no consideran principios para la gestión de innovación como el liderazgo enfocado en el futuro, la dirección estratégica, la explotación de conocimientos y el enfoque de sistemas; los cuales son algunos de los estipulados por el Protocolo de la Marca País. Paralelamente, la organización destina tiempo y recursos a capacitar a su

equipo y promueve la participación de los colaboradores, sin embargo, se carece de un enfoque de gestión de proyectos de innovación, por lo que no se pueden ejecutar buenas prácticas de planificación, seguimiento y control de proyecto de innovación. Es así como este requisito consta de un *cumplimiento parcial de 3,00 puntos*, ya que se han identificado algunas brechas de acuerdo con lo solicitado por el Protocolo de la Marca País:

1. ***Compromiso y participación de la alta dirección:*** La Licencia de Esencial Costa Rica estipula que la alta dirección debe liderar la estrategia de innovación y fomentar su ejecución, sin embargo, a pesar de que la empresa cuenta con valores sólidos, estos carecen de un enfoque de innovación y evolución estratégica.
2. ***Integración con tecnología e innovación:*** El requisito orienta a establecer una sinergia entre la alta dirección y la tecnología para fomentar la innovación, si bien se toman en cuenta las opiniones de colaboradores, la empresa no tiene una estrategia definida ni un liderazgo en gestión de la innovación.
3. ***Tiempo y recursos para fomentar la innovación:*** El Protocolo de la Marca País considera el tiempo y recursos asignados para el desarrollo de ideas innovadoras y proyectos de innovación, sin embargo, JR New Fruits no cuenta con un enfoque de innovación, lo que limita la planificación ejecución y control.

A pesar de su cumplimiento parcial, se reconoce que la empresa muestra algunos indicios positivos sobre el cumplimiento de este requisito, ya que cuenta con valores documentados e implementados, asimismo un compromiso con la capacitación. Sin embargo, la discrepancia respecto al cumplimiento es un común denominador; la ausencia de un enfoque de innovación, por tanto, es ideal que JR New Fruits fortalezca su liderazgo en innovación para contribuir a su eficiencia operativa y mantenerse vigente en la industria.

CAPÍTULO IV. PROPUESTAS PARA CRITERIOS ABORDADOS

A. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

El presente apartado tiene como objetivo estructurar las propuestas para la empresa JR New Fruits, tomando como base la información obtenida en el diagnóstico inicial y el análisis de brechas desarrollados en los capítulos I y II. Ambos insumos han servido como

fuerza principal para el diseño de las acciones planteadas. En este sentido, el enfoque se ha dirigido a aquellos requisitos que tuvieron una calificación de nulo, mínimo o parcial en la comparativa realizada en el apartado III. Esta priorización obedece a la necesidad de atender los puntos más débiles que tiene la organización, especialmente en lo relacionados con el registro y la documentación de información de las tres áreas de interés: Excelencia administrativa, Sostenibilidad e Innovación.

Para la formulación de las propuestas, se tomaron como referencia los documentos guía del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), específicamente la *Guía para la Implementación de Requisitos del Protocolo de Marca País* en las áreas de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación, como también, el uso de fuentes secundarios con estudios aplicados. Con base en ello, se plantean acciones concretas para solventar las diferencias detectadas en el análisis previo, con el fin de cumplir plenamente con lo solicitado por la Licencia de Esencial Costa Rica. Cada propuesta se desarrolla de manera descriptiva, detallando la brecha identificada, el requerimiento específico establecido por el Protocolo de Evaluación de la Licencia y la recomendación textual de los aspectos que deben abordarse y contenerse para garantizar el cumplimiento.

1. VALOR: EXCELENCIA

De acuerdo con el diagnóstico inicial y análisis de brechas, se procede a incorporar una propuesta que permita solventar las diferencias encontradas y así, cumplir con los requisitos solicitados por el componente en cuestión. Con ello, se busca fortalecer los procesos internos de la empresa, con miras a su alineación con los principios establecidos por la Licencia Esencial Costa Rica.

a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN

i. Requisito 1: Planificación Estratégica (E1-E4)

En el análisis, se identificó que JR New Fruits no cuenta con una estrategia ni planificación formal, no obstante, se reconoce que la empresa posee una cultura organizacional consolidada en misión, visión y valores organizacionales, lo que brinda una guía para crear una estrategia y su planificación. Asimismo, es importante considerar las indicaciones de (PROCOMER, 2021) “Para el desarrollo de la estrategia la organización puede utilizarse cualquier modelo o formato que sea apropiado al contexto, identidad de la organización, factores de competitividad, perspectiva de largo plazo, riesgos y oportunidades, entre otros elementos.” (p. 14). Por otra parte, INTECO (2017) señala que la formulación básica de una estrategia incluye visión, misión, políticas y

objetivos, gestionados mediante sistemas y procesos, con seguimiento y medición a través de objetivos claros.

ii Propuesta: Aplicación de la Metodología SMART

Con base en la brecha detectada, se recomienda utilizar la metodología SMART, la cual establece que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en un periodo de tiempo. Por tanto, se recomienda que la organización cuente con un ***Plan Operativo Anual (POA)*** para alcanzar su estrategia, siendo un documento donde los responsables de una organización definen objetivos y directrices para cumplir en el periodo de un año.

Por lo que, para desarrollar la propuesta (INTECO, 2017), recomienda que el plan operativo conste de al menos “Objetivo general, objetivo específico, actividades y metas, indicadores clave de desempeño (KPI), plazos y personas responsables.” (pp. 9-10). En consecuencia, de las razones antes mencionadas y haciendo énfasis en el enfoque del proyecto, esta propuesta responde directamente a la necesidad de documentar y formalizar la estrategia organizacional, aspecto clave para la mejora de imagen y posicionamiento de JR New Fruits en el mercado estadounidense mediante los criterios del licenciamiento de Esencial Costa Rica. Por tanto, identificadas las falencias se propone abordar la ***documentación de estrategia y objetivos*** mediante un ***Plan Operativo Anual*** que responda a la necesidad del proyecto, dicha propuesta se encuentra en apartado de Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Planificación Estratégica.

ii. Requisito 2: Competencia del Personal (E5-E8)

En el marco del cumplimiento de los criterios de Excelencia establecidos por la Licencia Esencial Costa Rica, la organización debe asegurarse de que las personas que realizan trabajo bajo su control y que pueden afectar su desempeño o su capacidad de cumplir con los requisitos aplicables, son competentes basándose en su educación, formación y experiencia, según lo establecido por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO] y que implica lo siguiente; “Garantizar que las personas tengan la competencia para realizar las tareas asignadas e Identificar las necesidades de formación y tomar acciones para satisfacerlas.” (INTECO, 2017, p. 11).

Actualmente, JR New Fruits ha demostrado un compromiso con el fortalecimiento del talento humano mediante diversas capacitaciones bidireccionales, contribuyendo al desarrollo, mejora de habilidades y conocimientos de sus colaboradores. Sin embargo, conforme al análisis de brechas se identificó la ausencia de una documentación

estructurada sobre las competencias del personal, lo cual limita una adecuada gestión del recurso humano en términos de identificación, seguimiento y cierre de brechas de capacidades, ya que “La competencia podría estar definida en perfiles o manuales de puestos, u otra documentación de la organización, para facilitar su administración.” (PROCOMER, 2021, p. 15).

ii.i Propuesta: Elaboración y Aplicación de Perfiles de Puesto

En concordancia con lo anterior, INTECO (2017) establece que los perfiles de puesto o perfiles ocupaciones de puesto vacante, son un instrumento de recolección y definición de requisitos y competencias requeridas para el cumplimiento de un rol dentro de una organización, incluyendo nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto y conocimientos requeridos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Por tanto, con base en la brecha identificada se propone la elaboración e implementación de perfiles de puesto para abordar la ***definición y gestión de competencias***, como mecanismo para documentar y formalizar las competencias requeridas en cada rol de la organización siendo clave para; estandarizar los requerimientos técnicos y personales asociados a cada función, facilitar la identificación de brechas de competencias, diseñar planes de formación específicos y garantizar la alineación del talento humanos con los objetivos estratégicos de la empresa. Dicha implementación aportará una base estructurada para la gestión de competencias efectiva, vinculada a procesos de mejora continua, fortalecimiento del capital humano y cumplimiento con los principios de Excelencia promovidos por la Licencia Esencial Costa Rica. No obstante, esta propuesta se encuentra en apartado de Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Competencia del Personal.

b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

i.Requisito 3: Enfoque al cliente y al Mercado (E9-E14)

Este requisito hace énfasis en la capacidad de la organización para identificar y cumplir con los requisitos del cliente, así como con las normativas legales y de calidad asociadas a los mercados meta. En este sentido, JR New Fruits ha demostrado su capacidad de adaptación a las exigencias de mercados como Estados Unidos, Inglaterra, España, Portugal, Italia, Francia y Holanda. Además, se reconoce la participación de la organización en ferias internacionales como una herramienta estratégica para generar contactos comerciales y posicionar su propuesta de valor.

No obstante, el análisis de brechas evidenció la ausencia de elementos básicos de comunicación corporativa, según INTECO (2017) se indaga si la organización dispone de un sitio web y tarjetas de presentación en inglés, con el fin de facilitar la comunicación con los clientes. Asimismo, profundiza en que en la actualidad las empresas deben de contar con un propio sitio web y mantenerlo actualizado para establecer relaciones efectivas con las partes interesadas. Por tanto, disponer de un sitio web optimizado y materiales en el idioma del mercado objetivo facilita la proyección comercial y fortalece la confianza en la empresa. Añadido a lo anterior, este requerimiento se puede vincular directamente con la Planificación Estratégica de la empresa, pues la generación de contactos durante eventos comerciales como las ferias internacionales deben estar acompañados de herramientas de comunicación eficaces que refuercen la imagen institucional, comuniquen el valor agregado del producto y respaldan la trayectoria exportadora de la organización.

ii Propuesta: Tarjetas de Contacto en Idioma Inglés

Con base en las brechas identificadas, se propone abordar la ***comunicación y proyección comercial***, como parte de una estrategia de comunicación comercial orientada al mercado internacional, para fortalecer la imagen institucional, facilitar el acceso a información corporativa clave y proyectar profesionalismo en los canales de contacto, por lo que esta estrategia debería contemplar; la creación de tarjetas de presentación bilingües que incluyan un código QR que dirija al sitio web, optimizando así el acceso a la información por parte de potenciales clientes. Para una mejor apreciación de la propuesta, esta se encuentra en el apartado de Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Enfoque al cliente y al Mercado. Adicionalmente, sería idóneo la revisión y actualización del sitio web corporativo en idioma inglés con información sobre empresa, productos, certificaciones, compromiso con la sostenibilidad, asimismo, el alineamiento del contenido del sitio web con los estándares de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País Esencial Costa Rica, asegurando coherencia con los principios institucionales y las expectativas de los mercados meta.

Además, se destaca que la obtención de la Licencia de Esencial Costa Rica proyecta un valor agregado tangible a la empresa, reforzando la imagen y reputación, transmitiendo confianza al demostrar el cumplimiento de estándares rigurosos y de calidad que respaldan dicha Licencia. Según PROCOMER (2024), el formar parte de la comunidad de empresas licenciadas por la Marca País permite acceder a una serie de beneficios

estratégicos como “un aumento de los estándares de competitividad de su empresa y una representación distinguida en el mercado local e internacional.” (PROCOMER, 2024, párr., 3). No obstante, desde la gobernanza de la Marca País las Instituciones promueven que los potenciales clientes y empresas se orienten a consumir productos y/o servicios de empresas licenciadas, por tanto, es evidente que el optar por la Licencia contribuía no sólo a la mejora de imagen y posicionamiento de JR New Fruits, sino que también incrementa su competitividad en el mercado nacional e internacional.

ii. Requisito 4: Enfoque a Procesos (E15-E16)

Actualmente, JR New Fruits cuenta con procesos documentados que permiten controlar aspectos claves de su operación, tales como las inspecciones previas de cosecha, análisis de inocuidad en proceso de empaque, control del producto terminado y política de descarte del producto, por mencionar algunos. Sin embargo, de acuerdo con el análisis de brechas realizado, la organización no ha determinado indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficacia de sus procesos y verificar si se están alcanzando resultados deseados.

De acuerdo con (PROCOMER, 2021) “Los indicadores de proceso deberían valorar que estos son capaces de alcanzar los resultados planificados del proceso.” (p.19). Lo cual, se alinea con el principio de mejora continua promovido por la Marca País, en este contexto, la ausencia de medición limita la capacidad de la empresa para identificar áreas de mejora, optimizar sus recursos y tomar decisiones basadas en evidencia. Asimismo, INTECO (2017) destaca que los indicadores y sistemas de medición son herramientas fundamentales que permiten efectuar comparaciones, mediciones y seguimientos de desempeño, recomendando el uso de indicadores como: $= \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado planeado}}$, que permiten evaluar la eficacia de un proceso comparando valores reales con metas históricas o proyectadas.

ii.i Propuesta: Implementación de Indicadores en Procesos con Metodología SMART

Con base en lo anterior, se propone que JR New Fruits implemente un sistema de indicadores de desempeño que permitan evaluar de forma objetiva y periódica la eficacia de sus procesos internos, abordando así la brecha identificada de **gestión y evaluación de procesos**. Para ello, se recomienda la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo), asegurando así que cada objetivo asignado a un proceso esté alineado con los resultados esperados. Esta propuesta permitirá; establecer metas claras por proceso, medir el grado de cumplimiento y eficacia, detectar desviaciones y oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones basada

en datos y reforzar la cultura de mejora continua en la organización. Por lo que, la implementación de indicadores bajo la metodología SMART aportará evidencia tangible del compromiso de JR New Fruits con la excelencia operativa y contribuirá directamente al cumplimiento de los requisitos del licenciamiento de Esencial Costa Rica. Para una mejor apreciación de la propuesta, esta se encuentra en el apartado de Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Enfoque a Procesos.

c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA

iii. Requisito 7: Gestión de Riesgo (E26-E30)

En la actualidad, JR New Fruits cuenta con una práctica informal orientada a la mitigación de riesgos, especialmente en lo relativo al control de acceso a información considerada confidencial. Aunque estas acciones reflejan una cultura organizacional de cautela, la gestión de riesgos no está formalmente documentada ni estructurada bajo un enfoque preventivo que permita identificar, evaluar y tratar riesgos potenciales. Un aspecto importante, son los indicadores E28 y E29 referentes a la seguridad de la información confidencial física o digital relacionada con provisión de servicios, información de clientes, financiera, procesos, estrategias comerciales e información del personal. Según declaraciones de JR New Fruits “*No existe un mal uso de datos, pero se manejan de forma confidencial.*” (V, Meza, comunicación personal, 09 de septiembre de 2024); sin embargo, la ausencia de procedimientos formales y contratos de confidencialidad representan una brecha importante frente a los requisitos de Esencial Costa Rica.

De acuerdo con (PROCOMER, 2021) la empresa debe tener prácticas de identificación de riesgos y controles que aseguren el acceso a la información; no obstante, la determinación de riesgos podría incluir acuerdos de confidencialidad, restricciones de acceso a la información, respaldos de información. Asimismo, debe garantizar la protección y privacidad de datos de sus clientes en el marco legal costarricense mediante la Ley 8968, la cual exige la adopción de medidas adecuadas para proteger la información sensible de clientes y usuarios. (pp. 23-24).

iii.i Propuesta: Creación de Contratos de Confidencialidad

En respuesta a esta brecha, se propone abordar la **protección de información confidencial**, enfocándose especialmente en la protección de la información confidencial, tanto física como digital, pues no existen contratos de confidencialidad y es esencial que la información sensible cuente con controles de seguridad para su protección. Esta propuesta deberá considerar; la identificación y clasificación de riesgos asociados a la

gestión de información, el establecimiento de contratos de confidencialidad con colaboradores y socios estratégicos, la restricción de accesos mediante controles físicos y digitales, así como la implementación de respaldos periódicos y seguros de información clave. Este enfoque fortalecerá la cultura organización desde una perspectiva proactiva, reduciendo la vulnerabilidad frente a incidentes y mejorará la capacidad de respuesta ante amenazas, permitiendo a la empresa alinearse con buenas prácticas de protección de datos e incrementando la confianza con clientes y asociados, en pro de cumplimiento de los criterios de Excelencia de la Marca País. Por tanto, para una mejor apreciación de esta propuesta la misma se encuentra en el apartado de Anexos, como Anexo A.4.1 Propuesta de Gestión de Riesgos.

iv. Requisito 8: Toma de Decisiones Basadas en Resultados (E31)

Actualmente, JR New Fruits realiza reuniones semanales en las que se analizan situaciones, problemas y oportunidades con el fin de tomar decisiones operativas, sin embargo, la organización no ha establecido un sistema formal de indicadores ni realiza un análisis sistemático de datos que respalde de forma objetiva la toma de decisiones para la mejora continua en los temas señalados tal como lo establecido en el indicador E31. Esta carencia limita la capacidad de la empresa para identificar patrones, medir impactos y aplicar acciones correctivas o preventivas respaldadas en información.

Según PROCOMER (2021), la toma de decisiones efectiva debe estar sustentada en el análisis periódico de datos e información en pro de decisiones orientadas a la mejora en temas de “costos de calidad, quejas, evaluación de la satisfacción del cliente, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicios, tiempos de ciclo, rendimientos, eficacia en el abordaje de riesgos y oportunidades, desempeño ambiental y social de la organización; entre otros” (PROCOMER, 2021, p. 24). En esta misma línea, INTECO (2017) sostiene que “Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados; la toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre, con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como una interpretación que puede ser subjetiva” (p. 30). Asimismo, hace referencia a la importancia de comprender las relaciones causa y efecto, además de las consecuencias no previstas, determinando que el análisis de hechos, evidencias y datos contribuyen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

iv. i Propuesta: Sistema de Indicadores con Metodología SMART

Con base en las brechas identificadas, se propone la implementación de un sistema estructurado de recopilación, análisis y evaluación de datos, acompañado del uso de indicadores clave KPIs que abarquen áreas estratégicas de la organización, abordando así el *enfoque en datos y análisis, y uso de indicadores y evaluaciones*, dicha propuesta debería abordar la identificación y definición de indicadores alineados con los objetivos de la empresa, el diseño de formatos y herramientas para el registro sistemático de información, el análisis periódico de los datos recopilados en las reuniones semanales, así como la documentación de decisiones adoptadas con su análisis y la retroalimentación continua para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas. Esta propuesta permitirá a JR New Fruits fortalecer su capacidad para actuar de manera proactiva y estratégica, promoviendo la mejora continua, reduciendo incertidumbres y alineando sus prácticas con los principios de excelencia requeridos por la Licencia Esencial Costa Rica. No obstante, esta propuesta se encuentra en el apartado de Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Toma de Decisiones Basadas en Resultados.

2. VALOR: SOSTENIBILIDAD

De acuerdo con el diagnóstico inicial y análisis de brechas se procede a incorporar propuestas que consoliden lo necesario para cumplir con los requisitos solicitados por el componente en cuestión. Con la intención de apoyar activamente a la empresa a emprender su camino hacia el licenciamiento con Esencial Costa Rica. Es importante mencionar que, en relación con los requisitos *Gestión de residuos y Gestión del agua*, no serán abordados para el proceso de implementación, puesto que en el Manual de Buenas Prácticas Agrícolas de la empresa para la certificación Global G.A.P se abordan estos a detalle, por tanto, las acciones realizadas se pueden homologar según lo solicitado por Esencial Costa Rica en el componente ambiental. Posteriormente, el requisito *Corrupción y Soborno* tomará como recomendación lo aplicado por el requisito *Gestión de Riesgo y Mejora (E28-E29)*. Por último, el requisito de *Gestión Financiera* no será abordado en este plan de implementación, no obstante, se brindarán recomendaciones que resalten lo esperado por la licencia. Dicho lo anterior, se procede a desarrollar las propuestas para los componentes ambiental, social y económico:

a. COMPONENTE: AMBIENTAL

i. Requisito 1: Cultura y Gestión Ambiental (S1-S6)

En el marco del compromiso de la empresa con la sostenibilidad y el mejoramiento continuo de su desempeño ambiental, y reconocimiento de los avances obtenidos mediante la implementación de la certificación GLOBAL GAP, se establece la siguiente política ambiental, con el fin de alinear las prácticas de gestión interna con los indicadores solicitados por la Licencia Esencial Costa Rica. Es importante mencionar que, los requisitos no incorporados como propuestas en este apartado, corresponden a los que han obtenido una puntuación más alta en el diagnóstico inicial, por ende, se pueden homologar las acciones realizadas con lo solicitado por la licencia. En ese sentido, las abarcadas como propuestas de este componente, son las restantes con los puntajes de *cumplimiento parcial o mínimo*.

i.i Propuesta: Política Ambiental JR New Fruits

Conforme con lo encontrado en las brechas analizadas, la empresa no cuenta con una política ambiental estructurada o registrada a nivel de la organización, por lo que, de acuerdo con el análisis realizado se entiende que el establecimiento de una política ambiental beneficiará a la organización en aspectos como, el cumplimiento con regulaciones locales e internacionales, evitando sanciones y mejorando la reputación de la empresa ante organismos reguladores, asimismo, se genera una mejora de la eficiencia operativa, o bien, disminuyendo costos operativos y optimizando procesos. Dicho lo anterior, se aporta un machote de lo que se espera implantar en la empresa JR New Fruits en relación con la brecha encontrada como ***“Carencia de una política ambiental estructurada y registrada a nivel de la organización”***:

Tabla 4.1

Propuesta de Formulación de Política para JR New Fruits

Política 001

Propuesta de Política de Gestión Ambiental

La empresa declara su compromiso con la protección del ambiente mediante la gestión responsable de sus actividades productivas, promoviendo el uso eficiente de los recursos naturales, prevención de la contaminación, cumplimiento de la legislación ambiental aplicable y mejora continua de su desempeño ambiental. Este compromiso se materializa a través de la capacidad permanente del personal, la evaluación de impactos ambientales en todas las operaciones e implementación de acciones correctivas y preventivas con base en indicadores claros y medibles. De la misma forma, la presente será difundida y comunicada a todos los colaboradores, socios estratégicos y partes interesadas relevantes, estando sujeta a revisión y actualización periódica para asegurar su vigencia y efectividad.

Fuente: Elaboración propia con apoyo del Reglamento para uso de la Marca País Costa Rica PRO-NOR-044 de Esencial Costa Rica (2025)

ii. Requisito 2: Gestión de la Energía (S7-S8)

Dado que la organización no cuenta con indicadores que validen su rendimiento energético, la formulación de la propuesta para este requisito se focaliza en la mejora de las acciones utilizadas. Por lo que, las intenciones de esta propuesta se concentran en la estructuración de un sistema de monitoreo y evaluación energética, como principal base de recopilación de datos que consideren todos los factores necesarios para hacer una correcta medición, sobre esto es importante mencionar que las mediciones de energía deben dar acceso a que las empresas determinen el cumplimiento de las diferentes funciones asociadas a la gestión de las operaciones de producción en la empacadora ubicada en Ujarrás, y establecer la ubicación de sensores de energía que logren conocer el consumo y rendimiento por producto y rutas, como también, el consumo por equipos y la jerarquía de activos, siendo estos un apoyo para la toma de decisiones tanto en los niveles de la producción como en los procesos de la organización (Uribe-Hernández et al, 2021). Acorde con esto, en el siguiente apartado, se procede a incorporar la propuesta para abarcar los puntos comentados, asimismo, es importante resaltar que el modelo de propuesta se estructura y explica en el apartado cuatro de este escrito.

ii.i Propuesta: Aplicación de Ciclo Deming como Estrategia para la Gestión de Energía en JR New Fruits

En este sentido, comprendiendo que la organización no cuenta con ninguna herramienta para determinar el rendimiento alcanzado en los últimos años, se propone que la empresa implemente un *Ciclo Deming (Planificar- Hacer- Verificar- Actuar)*, el cual funciona como “una metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos (...)” (SYDLE, 2023, párr.1). La intención de aplicar este ciclo es identificar un medio para empezar a recopilar los datos necesarios para establecer una base de datos consolidada, en relación a la brecha identificada como “***Ausencia de un sistema de medición y monitoreo***”, a partir de esto, su función se basará en la fase principal de un proceso de consolidación de datos, que servirá como herramienta para establecer un historial de la eficiencia energética durante el período de un año, además, se podrá implementar indicadores medibles para que pueda demostrar su desempeño energético, como también, establecer las acciones para impulsar estas medidas de mejora. Es importante resaltar que, en el apartado IV de este escrito se brindará el desarrollo del ciclo

considerando cada una de sus fases y las acciones a realizar para que la organización pueda tomar de referencia.

iii. Requisito 3: Gestión de las Emisiones (S9-S11)

La organización no ha tomado medidas específicas para medir sus impactos relacionados a las emisiones de gases de efecto invernadero, por lo que, conforme a las brechas identificadas, es vital considerar que la medición, estrategias e indicadores forman parte del núcleo central de la propuesta planificada. En esta línea, se debe tomar en cuenta que la empresa en la actualidad no cuenta con información recopilada para estos puntos, por tanto, es necesario habilitar un sistema de registro que sirva para tener datos con los que la empresa pueda recopilar y analizar. De este modo, la propuesta se focaliza en acciones que permitan a la empresa medir y registrar los impactos de GEI.

iii.i Propuesta: Aplicación de un Diagnóstico Inicial y Creación de Inventario que Especifique la Ruta de Acción para Medir las Emisiones de GEI

Para implementar la propuesta, esta debe abordar los siguientes pilares clave: *cuantificación, reducción y compensación de emisiones*, asegurando que la empresa cumpla con los estándares de sostenibilidad y excelencia promovidos por la Marca País. De esta forma, se debe basar la información en un diagnóstico inicial que considere el impacto generado por la huella de carbono en sus operaciones. De hecho, para este punto se recomienda considerar metodologías basadas en estándares internacionales que puede impactar en la imagen que proyectan ante clientes extranjeros, tales como el ***GHG Protocol***, el cual se caracteriza por ser especializado en el mejoramiento de “prácticas en la contabilidad y reporte de gases efecto invernadero, ha sido desarrollado a través de un proceso consultivo multipartito único que involucra representantes de empresas que reportan emisiones y diversos usuarios de este tipo de reportes, en el mundo” (Greenhouse Gas Protocol, s.f., p.132). En relación con lo anterior, se propone implementar un ***inventario de emisiones***, puesto que estos figuran como aspectos fundamentales para conocer su huella de carbono y establecer a partir de ello, estrategias de mitigación, asimismo se alinean con la brecha identificada como “***Carencia de Inventario de Emisiones***”. Por lo que, en base a la anterior, se considera necesario facilitar herramientas **de recopilación y análisis de datos sobre sus fuentes de emisión**, aplicando metodologías y consolidando una base sólida para futuras acciones de reducción y compensación. Al estructurar este inventario, JR New Fruits podrá avanzar hacia una gestión más sostenible, cumpliendo con los requisitos de la licencia Esencial Costa Rica, de manera gradual y realista, adaptándose a sus recursos y capacidades. En relación con

este, el capítulo IV de este escrito en donde se desarrolla el plan para la implementación, se brindará un ejemplar a utilizar para la empresa.

b. COMPONENTE: SOCIAL

i. Requisito 6: Relación con la Comunidad y la Sociedad (S18-S20)

Sobre este punto, se reconoce que la organización ha actuado de manera positiva considerando su presencia en ciertas actividades sociales. Sin embargo, conforme a la brecha identificada como ***“Enfoque en el diálogo participativo”***, se entiende que hay una necesidad amplia por mejorar los canales de comunicación entre JR New Fruits y la comunidad que los rodea, para esto es importante plantear las posibilidades de la empresa con base en las oportunidades de mejora encontradas, siendo así se desglosa la siguiente:

i.i Propuesta: Aplicación de Programa Formal de Apoyo Comunitario

Esta propuesta busca transformar sus contribuciones en un modelo sostenible y medible, incorporando acciones proactivas que generen impacto a largo plazo. Para esto, se recomienda la creación de un registro de actividades comunitarias, documentando las contribuciones y estableciendo indicadores de participación, permitiendo con esto, evaluar el alcance de las iniciativas y fortalecer el vínculo con la sociedad. Para ello, se recomienda ***implementar un programa de apoyo***, en el cual la empresa pueda identificar cuáles son los principales impactos sociales y cómo estos pueden afectar a los grupos vulnerables de la zona. En esta línea, se considera el uso de herramientas sencillas como encuestas comunitarias o reuniones con comités o líderes locales que puedan brindar información relevante. De la mano de lo anterior, esta propuesta se podrá formalizar, siempre y cuando exista una comunicación correcta con la comunidad, por lo que se insta a usar un mecanismo accesible y transparente para la recepción de quejas y sugerencias. Existen diferentes opciones, como el uso de un ***canal directo*** ya sea una línea telefónica, ***formulario digital*** que esté incluido en la página web de la empresa; para este se considera su uso en ambos idiomas español e inglés.

Es así como, al poner en prácticas las acciones anteriores, se puede aludir a que la empresa utilice procedimientos claros de recepción, trámite y resolución, asegurando que se obtenga un reforzamiento en el compromiso con la responsabilidad social, afianzando la confianza y fomentando el crecimiento mutuo con su comunidad y/o clientes nacionales o internacionales. Las propuestas de este apartado se presentan gráficamente en el apartado IV de este escrito como parte del plan de implementación para la empresa JR New Fruits

c. COMPONENTE: ECONÓMICO

i. Requisito 8: Gestión Comercial (S23-S24)

En relación con la gestión comercial, la propuesta se focaliza en la mejora que se puede implementar como empresa nacional, y el impacto que esta puede generar en mercados como el estadounidense. En este sentido, es vital desarrollar una estrategia comercial estructurada de la mano de aliados como PROCOMER que le permitan consolidar su identidad de marca y optimizar su comunicación con clientes. Con base en lo anterior, se focaliza que la brecha principal de este punto es la ***carencia de un plan documentado de mercadeo y medios digitales***, por tanto, la propuesta se concentra en abordar este aspecto.

i.i Propuesta: Plantear una Estrategia de Comunicación Basada en la Diferenciación

Como eje principal, se plantea el uso de una red digital básica que integre plataformas accesibles como redes sociales, tomando en cuenta que ya existe una página web oficial, es necesario fortalecer las bondades de esta, para ello es vital tener un control o sistema de registro de clientes y pedidos que pueda mejorar la trazabilidad y calidad del servicio. Para esto, se considera viable que la empresa aplique un plan de relación con clientes, estableciendo canales formales de comunicación y atención, y seguimiento postventa. En este sentido, para reforzar su visibilidad, se puede beneficiar del uso de redes profesionales como **LinkedIn**, la cual les permitirá conectar con distribuidores y compradores, destacando su compromiso con la calidad y la sostenibilidad. A su vez, se pueden incorporar herramientas de **CRM (Customer Relationship Management)** gratuitas o de bajo costo, facilitando el seguimiento de relaciones comerciales y pedidos. Siendo así, que, al documentar una estrategia de comunicación y diferenciación, que defina acciones clave, contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa en un mercado exigente, como el estadounidense. En concreto, con esta propuesta, la organización podrá consolidar su imagen, aumentando su presencia e incrementando valor agregado a su ventaja competitiva. Además, JR New Fruits podrá alcanzar una gestión comercial enfocada en el mercado más efectiva, optimizando su acceso a nuevos clientes y oportunidades de negocio. Para mayor claridad, la propuesta se desarrolla con amplitud en el apartado IV de este escrito, brindando un formato adecuado para el desarrollo de las actividades recomendadas en esta propuesta.

3. VALOR: INNOVACIÓN

De acuerdo con el diagnóstico y el análisis de brechas identificado en el componente de Innovación, se procede a establecer una serie de propuestas que permitan alinear a la empresa JR New Fruits con los requisitos definidos por el licenciamiento Esencial Costa

Rica. En este caso, el eje de intervención se concentra en el fortalecimiento de prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a través del talento humano como un recurso estratégico para promover una cultura de innovación y mejora continua dentro de la organización. Asimismo, se comprende que, para la realización de las propuestas de Innovación, se ha tomado en cuenta la calificación obtenida en cada requisito, comprendiendo que este componente representa un punto débil en la empresa, de esta forma, se desglosa las siguientes:

a. COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN

i. Requisito 1: Posicionamiento de la Innovación

De acuerdo con Calvo (2017), del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, se comprende que es ideal que la organización tenga una visión específica y realista de cómo les beneficiará obtener una ventaja competitiva. En este sentido, se debe definir con claridad la manera concreta y operativa qué significa innovación para la empresa, y cómo ésta se desarrollará.

i.i Propuesta: Estructuración de Entendimiento ¿Por qué y qué innovar?

Como menciona la Licencia, la empresa debe tener definido su objetivo con el cual establece cómo implementar ideas de innovación en su negocio; sin embargo, primero es importante resaltar la importancia que tiene esto en su *ventaja competitiva*, entendiéndose como Echeverri et al. (2022) resalta en su estudio, según lo encontrado, las PYMES que concentran sus esfuerzos en actividades de innovación, tienden a tener mayor proactividad para enfrentar situaciones futuras inciertas y cambiantes, a su vez, mantener la capacidad de superar las acciones de sus competidores; no obstante, en comparación a una empresa con baja orientación emprendedora, se tiende a actuar de manera reactiva, apegándose al riesgo y cayendo en las posibilidades de ser una réplica de sus competidores directos. Comprendiendo lo anterior se procede a incorporar los principales factores que debe utilizar la empresa JR New Fruits para identificar su ventaja competitiva en el mercado. Entre estas se puede mencionar *Estrategia de Diferenciación*, según acuerdo con Castillo (2018) mediante las definiciones de Porter, se logra entender que existen factores circunstanciales para la aplicación de un valor agregado en los productos, que mejoren sus procesos y empaquetado, obteniendo una mejor respuesta del mercado meta. Para el caso de la empresa en cuestión, se comprende que produce chayotes que pueden funcionar como materia prima para otras alternativas como pulpas o productos derivados. Sobre esto, Castillo (2018) menciona que con esto “(...) se pretende dar el valor agregado a los productos a base de chayote que les permita llegar a generar una

ventaja competitiva en mercados internacionales” (p.157). Por otro lado, el *Marketing Business to Business (B2B)* hace referencia a “(...) un modelo de negocio que consiste en los servicios que una compañía entrega a otra con el objetivo de mejorar las ventas de los productos y bienes que ofrece. Es decir, una transacción comercial entre empresas” (DocuSign, 2025, párr.4), por tanto, se propone a la empresa, buscar conexiones directas con empresas establecidas en Estados Unidos que permitan comunicar, negociar y establecer una ruta comercial directa, que amplíe su cartera de clientes directos. Un punto a favor, y que beneficia esto es la asociación con entidades como PROCOMER, puesto que permite a las empresas tener más visibilidad en mercados internacionales. Consecuentemente, se espera que la organización tenga una visión innovadora, con la capacidad de soportar los esfuerzos empresariales enfocados en este valor. Con base en ello, al responder las siguientes preguntas, se debería lograr especificar los objetivos y metas de innovación Calvo (2017). No obstante, se debe responder a las siguientes preguntas para identificar cuáles sería los objetivos específicos:

- ¿Qué se innovará?
- ¿Cómo se innovará?
- ¿Cuánto se innovará?
- ¿Dónde se innovará?

Por último, es necesario que la organización defina de forma cualitativa los resultados que se esperan obtener en su proceso de innovación. En este mismo sentido, “como parte de los objetivos es necesario definir las funciones que cada colaborador va a desempeñar y el nivel de responsabilidad que implica cada uno. También, deberían establecer los recursos, materiales y monetarios, necesarios para el desarrollo de proyectos de innovación” (Calvo, 2017, p.6). Dicho esto, es considerable entender que los puntos fuertes de las propuestas se basan en la identificación de fortalezas que pueden ser una ruta viable para estructurar su posicionamiento de la innovación.

ii. Requisito 2: Proceso sistémico de innovación

La aplicación de un proceso de innovación se puede convertir en algo genérico, sin embargo, permite que las organizaciones se mantengan competitivas, relevantes y sostenible a largo plazo. Asimismo, este proceso es fundamental para garantizar que las ideas creativas se transformen en soluciones viables, útiles y rentables. Este enfoque ordenado permite reducir la incertidumbre, controlar riesgos y optimizar recursos, al guiar cada etapa desde la generación de ideas hasta la implementación. Además, promueve una

cultura organizacional basada en la mejora continua y en la adaptación al cambio, lo cual es clave en entornos altamente dinámicos.

ii.i Propuesta: Identificación de Herramienta ¿Cómo y qué utilizar?

Tabla 4.2

Propuesta: Identificación de Herramientas

Herramienta	Beneficio
Buzón de sugerencias permanente	La utilización de este en la empresa JR New Fruits puede fomentar la cultura participativa, conectando a los trabajadores en una responsabilidad compartida. Asimismo, al considerar y eventualmente implementar ideas sugeridas, se motiva al personal, aumentando la retención y compromiso.
Concursos para resolver problemas particulares de la entidad	Crear un canal formal para sugerencias en los procesos de la organización puede funcionar como un puente directo entre las nuevas ideas y la posibilidad de identificar soluciones rápidas ante problemas o necesidades emergentes de los interesados.
Colaboración de un asesor de innovación	Considerando que a la organización ya se le aplicó un diagnóstico inicial, se puede considerar que a partir de esta información se puede implementar mediante la ayuda de un asesor, el proceso de implementación de una estrategia de innovación.

Fuente: Elaboración propia

De la mano de las herramientas anteriores, la organización debe establecer criterios explícitos con los cuales va a direccionar sus ideas de innovación, entre estos es necesario que se tome en cuenta la misión y visión propuesta en el modelo empresarial de esta, así como los objetivos con los que se ha proyectado la organización a futuro, considerando las tendencias de mercado y las líneas del negocio, es decir, es vital que se analice cuáles iniciativas de innovación se alinean a las prioridades de la organización.

b. COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

i.Requisito 3: Gestión de Talento (I12)

En el marco del compromiso organizacional por fortalecer las competencias del personal bajo su control, JR New Fruits ha demostrado un compromiso inicial con el desarrollo del talento humano mediante la implementación de capacitaciones bidireccionales en temas operativos; tales como principios y políticas de higiene, procedimiento y manejo de sustancias químicas. No obstante, conforme al análisis de brechas no se evidencia la formación en competencias relacionadas con prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos, más allá de la capacitación denominada “Mejora en Planta Empacadora en Pro de sus Trabajadores” lo cual representa una limitación para el cumplimiento del criterio I12.

De acuerdo con INTECO (2017), la organización debe asegurar que el personal que realiza actividades bajo su control; particularmente aquellas relacionadas con innovación cuenten con niveles apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para ejecutar las actividades asignadas. Asimismo, (INTECO, 2017) destaca que “La clave del éxito de la innovación es la habilidad del personal para trabajar en equipo y su motivación e ilusión para llegar a resultados.” (p. 10).

i.i Propuesta: Guía para Crear una Estrategia de Gestión de Talento para la Innovación

En concordancia con lo anterior, es indispensable adoptar un enfoque integral en la gestión del talento que contemple aspectos indicados por (INTECO, 2017, p. 10)

- Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza actividades de innovación.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Concientizar al personal de la organización sobre la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de innovación.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de sus colaboradores.

Asimismo, INTECO (2017) hace hincapié en que los equipos de innovación están conformados por personas con aptitudes distintas, que deben ser consideradas al asignar el rol de cada colaborador dentro del equipo. Lo anterior debe complementarse con un perfil de cada rol, donde detallen las responsabilidades y las características que debe tener quién lo asuma; además, es ideal que la organización desarrolle un plan individual de capacitación.

A causa de lo mencionado con anterioridad, PROCOMER (2021) cuestiona si; “¿La organización brinda formación sobre prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control?” (p.10). Por lo que se plantea la ejecución de la Guía para Crear una Estrategia de Gestión de Talento para la Innovación, orientado a subsanar la brecha de “**Capacitación y desarrollo del talento**”. Este plan tendrá como objetivo principal dotar al personal de herramientas conceptuales y prácticas que favorezcan la generación de ideas, el liderazgo de proyectos innovadores y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, dicha propuesta se encuentra en apartado de **Resultados Objetivo Específico 4: Plan de Implementación de Propuestas en el requisito de Gestión de Talento.**

ii. Requisito 4: Apoyo Pleno de la Alta Dirección (I13-I14)

El cumplimiento de los indicadores I13 e I14 requiere que la alta dirección demuestre un liderazgo proactivo que promueva la generación de nuevas ideas innovadoras y eficiencia operacional, facilitando entornos de trabajo creativos y alineado a los valores institucionales con una cultura organizacional orientada al cambio y mejora continua. Los principios de gestión de innovación pueden ser de valor para determinar valores en el tema tales como “la realización de valor, el liderazgo enfocado en el futuro, la dirección estratégica, la cultura de innovación, la explotación de conocimientos, la gestión de la incertidumbre, la adaptabilidad y el enfoque de sistemas.” (PROCOMER, 2021, p. 22).

En este aspecto según el diagnóstico, JR New Fruits dispone de valores documentados que reflejan creencias y representan la dirección y trabajo de la empresa, asimismo, se evidencian espacios donde los colaboradores pueden expresar sugerencias, principalmente en procesos de capacitación, lo cual fortalece la cohesión interna y la comunicación ascendente. No obstante, se detectan brechas clave como la ausencia de alineación entre los valores institucionales y los principios de gestión de innovación definidos por la Marca País, así como la falta de un enfoque estructurado para la gestión de proyectos de innovación que impide ejecutar buenas prácticas de planificación, seguimiento y control de proyecto de innovación desarrolladas por equipos de trabajo.

ii.i Propuesta: Guía para Crear una Estrategia de Liderazgo en Innovación desde la Alta Dirección

Las limitaciones anteriores dificultan el establecimiento de una cultura de innovación sostenida y restringen la capacidad de la organización para adaptar sus procesos a los retos dinámicos del entorno empresarial actual. Por tanto, con el objetivo de subsanar las brechas identificadas se propone el “***compromiso y participación de la alta dirección***” al desarrollar una Guía para Crear una Estrategia de Liderazgo en Innovación, la cual permitirá institucionalizar el compromiso de la alta dirección con la gestión de la creatividad, transformación organizacional y planificación estratégica de proyectos innovadores.

Por tanto, esta política debe incluir lo recomendado por (INTECO, 2017, p. 10) “Establecer un marco metodológico para la gestión de proyectos de innovación, incluyendo procesos de planificación, seguimiento y evaluación”. Asimismo, otros elementos como declaración del compromiso explícito de la alta dirección con la innovación y su rol como motor del cambio organizacional, integración de los principios

de gestión de innovación dentro de los valores institucionales y la cultura organizacional indicados por PROCOMER, la designación de espacios formales para el desarrollo creativo, donde los colaboradores dispongan de tiempo y herramientas para proponer y desarrollar ideas y el fomento de comunicación transversal y del trabajo en equipos multidisciplinarios como elementos claves para el aprendizaje colectivo y adaptabilidad. Siendo la finalidad de ejecutar la guía para consolidar un entorno organizacional alineado con los estándares de Innovación de la Marca País, fortaleciendo el rol estratégico de la alta dirección en el proceso de transformación empresarial. No obstante, esta propuesta se encuentra en el siguiente apartado denominado Resultados Objetivo Específico 4 en el requisito de Apoyo Pleno de la Alta Dirección.

B. INTRODUCCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

El siguiente apartado incorpora el desarrollo y ejemplificación de las propuestas planteadas en el apartado III, las cuales forman parte del Plan de Implementación de los valores Excelencia, Sostenibilidad e Innovación. Tal cual, se brinda mediante registros diferentes formas de documentar la información necesaria para cumplir con los requisitos de cada valor, siendo herramientas habilitadas para utilizar a nivel administrativo y práctico en la empresa JR New Fruits. De la misma manera, se ha utilizado el análisis realizado en el apartado II y III para desarrollar los propuesto en el siguiente apartado:

1. VALOR: EXCELENCIA

a. COMPONENTE: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN

i. Propuesta: Aplicación de la Metodología SMART

Plan Operativo Anual: JR New Fruits propone objetivos, metas y actividades a desarrollar para los procesos y actividades en los diferentes procesos del chayote, venta y distribución para la búsqueda de nuevos clientes en el mercado estadounidense.

Objetivo General: Posicionar la marca JR New Fruits en el mercado estadounidense como una empresa costarricense confiable, sostenible e innovadora, mediante la alineación con los valores de la marca país esencial Costa Rica.

Objetivos específicos:

1. Implementar mejoras internas en la organización para cumplir con los estándares de Esencial Costa Rica según criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación, mediante la evaluación y adecuación de procesos internos en el primer cuatrimestre de 2026.
2. Desarrollar una estrategia de prospección de nuevos clientes en el mercado estadounidense mediante canales digitales y ferias internacionales, identificando 5 potenciales clientes en el primer semestre de 2026.
3. Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo digital y branding para fortalecer la presencia de JR New Fruits en canales B2B en Estados Unidos, aumentando el alcance e interacción con clientes en el segundo semestre de 2026.
4. Incorporar nuevas tecnologías para mejorar la trazabilidad y eficiencia de los procesos de empaque del chayote destinado al mercado internacional, mediante la implementación de herramientas tecnológicas durante el tercer cuatrimestre de 2026.
5. Identificar oportunidades de mejora en los procesos, productos y canales de distribución de chayote, mediante el análisis de retroalimentación de clientes y benchmarking con competidores en el primer bimestre 2027.

Tabla 4.3

Propuesta de Plan Operativo Anual

Nº	Objetivo	Actividad	Meta	Producto	Indicador	Responsable	Plazo
1	Mejoras internas en JR New Fruits	Evaluar el estado actual de cumplimiento con los criterios de Esencial Costa Rica	Diagnosticar el nivel de cumplimiento actual mediante la herramienta de diagnóstico o aplicada	Informe de evaluación con hallazgos clave.	Porcentaje de cumplimiento o actual frente a la nota mínima de aprobación	Dirección General	ene-26
		Diseñar un plan de acción para mejoras internas alineadas a Excelencia,	Establecer al menos 1 acción por cada requisito a	Plan de acción estructurado	Número de acciones planificadas por requisito	Dirección General	feb-26

		Sostenibilidad e Innovación	implementar				
		Capacitar al personal en temas de Excelencia operativa, Sostenibilidad e Innovación	Realizar 3 capacitaciones internas en el año	Material formativo y/o certificado de participación	Número de capacitaciones ÷ Número de capacitaciones planificadas	Dirección Administrativa y/o RRHH	mar-26
		Ejecutar mejoras operativas en procesos clave de producción, documentación y gestión.	Implementar 80% de las acciones priorizadas en el plan de acción	Registros de implementación, cambios y nuevas políticas	Número de acciones implementadas ÷ Número de acciones planificadas	Dirección General	abr-26
		Realizar una auditoría interna para validar avances en el cumplimiento de los criterios	Verificar un 80% de cumplimiento del plan al final del año	Informe de auditoría con recomendaciones finales	Porcentaje de cumplimiento alcanzado con respecto al POA	Coordinador de Calidad	may-26
2	Estrategias de prospección	Participar en 2 ferias internacionales.	Participación confirmada en 2 eventos comerciales	Registro de participación y contactos generados	Número de eventos asistidos ÷ Eventos planificados	Gerente de Ventas	jun-26
		Enviar muestras a 5 clientes nuevos prospectos	Obtener retroalimentación del 80% de los destinatarios	Reportes de feedback y aceptación del producto	Número de respuestas ÷ Muestras enviadas	Coordinador de Exportaciones	jul-26
3	Merca deo digital	Diseñar un sitio web bilingüe con enfoque comercial	Lanzar el sitio antes de la próxima feria internacional	Página web con catálogo	Proyecto web ÷ Plan establecido	Departamento de Marketing	ago-26

		Generar contenido en RRSS	2 publicaciones por semana (104 anuales)	Informes mensuales de RRSS	Número de publicaciones ÷ Número de planificadas	Community Manager	sept-26
4	Incorporación de tecnología	Implementar un sistema digital de trazabilidad (Lotes)	Cubrir el 100% de la producción de exportación	Software de trazabilidad implementado	Lotes trazables ÷ Total de lotes exportados	Jefe de Producción	oct-26
		Automatizar registro de cosechas y entregas	Digitalizar el 100% de los registros	Base de datos digital	Registros digitalizados ÷ Registros totales	Encargado de Sistemas	nov-26
5	Oportunidades de mejora	Aplicar encuesta de satisfacción a 10 clientes clave	Obtener 8 respuestas completas	Informe de resultados	Encuestas válidas ÷ Encuestas enviadas	Coordinador de Exportaciones	dic-26
		Realizar benchmarking con 3 empresas líderes del sector	Elaborar informe comparativo	Documento con análisis de buenas prácticas	Número de empresas analizadas ÷ Meta establecida	Departamento de Marketing	ene-27
		Rediseñar procesos según los hallazgos del diagnóstico	Implementar 3 acciones de mejora	Plan de mejora implementado	Número de acciones ejecutadas ÷ Acciones propuestas	Dirección General	feb-27


Fuente: Elaboración propia.

ii. Propuesta: Elaboración y Aplicación de Perfiles de Puesto

Se propone un machote de perfil de puesto con objetivo, funciones y apartados específicos del puesto, para que JR New Fruits lo implemente como guía en su documentación referente al requisito de competencia del personal como parte de las mejoras propuestas para lograr el cumplimiento del requisito.

Tabla 4.4

Propuesta de Perfil de Puesto

Machote Perfil de Puesto	
Nombre del Puesto:	
Puesto del jefe Inmediato:	
OBJETIVO DEL PUESTO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
SUPERVISIÓN RECIBIDA	
SUPERVISIÓN EJERCIDA	
PERFIL DEL PUESTO	
Formación	
Conocimientos complementarios	
Competencias	
Experiencia:	
Requisitos adicionales:	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el ejemplo anterior, se propone un cronograma de guía con un plazo de 3 meses, para que JR New Fruits determine y lleve a cabo la creación de los Manuales de Puesto necesarios para la organización.

Tabla 4.5

Proceso de Creación de Perfiles de Puesto

Paso	Plazo	Responsable
-------------	--------------	--------------------

1. Creación de perfiles de puestos	Ene-26	RH
1.1 Definir perfiles de puesto para Producción, Cosecha, Planta, Logística, Administración y Gerencia	Ene-26	RH
1.2 Definir objetivos y funciones de puestos	Feb-26	RH
1.3 Definir estudios, conocimientos, competencias, experiencia y requisitos	Feb-26	RH
1.4 Elaboración de perfiles de puesto documentados.	Mar-26	RH

Nota: Para ejecutar el 1.4 la organización debe hacer uso del formato brindado con anterioridad, el cual tiene una finalidad meramente ilustrativa, sin embargo, debe definir los perfiles necesarios para los puestos necesarios dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

b. COMPONENTE: PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

i. Propuesta: Tarjetas de Contacto en Idioma Inglés

Se propone una tarjeta de contacto con la finalidad de crear contactos y/o vínculos comerciales producto de participaciones en ferias internacionales, facilitando así, la comunicación y proyección comercial con un QR que direcciona a la página web en idioma inglés, complementado de datos de contactos en Estados Unidos.

Figura 4.1

Tarjeta de Contacto



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2

Tarjeta de Contacto



Fuente: Elaboración propia.

ii. Propuesta: Implementación de Indicadores en Procesos con Metodología SMART

La finalidad de la propuesta es diseñar un sistema de evaluación basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita a JR New Fruits medir, analizar y optimizar sus procesos productivos relacionados a la calidad del producto final, alineándose con el criterio de Excelencia de Esencial Costa Rica.

Tabla 4.6

Propuesta de Metodología SMART para la Calidad del Producto Final

Objetivo Específico	Medida	Alcanzable	Relevancia	Tiempo	
Mejorar el cumplimiento de calidad del chayote en planta, reduciendo el porcentaje de productos rechazados por errores en la selección, encerado, empaque y embalaje, asegurando que los productos cumplan con las especificaciones para exportación a EE.UU.					
¿Qué?	Realizar un control riguroso en los procesos de encerado, selección y empaque de chayote para asegurar que cumplan con los estándares exigidos para exportación.	Monitorear semanalmente el porcentaje de cumplimiento de especificaciones del chayote. (productos aprobados/total inspeccionado):	Alcanzable: Es retador, sí, pero se debe reducir el porcentaje de rechazos en un 8% y lograr el cumplimiento de especificaciones en un 95% mensual. ¿Es realista? Sí, porque se utilizarán recursos internos existentes, con apoyo del departamento de calidad y producción,	Relevante: Es relevante porque disminuye reprocesos, costos, tiempos de espera y mejora la satisfacción del cliente en EE.UU.	Implementar el plan por un período de 12 meses. Del 1 de enero de 2026 al 1 de enero de 2027. Evaluar resultados cada 30 días

¿Dónde?	En la planta de producción y zona de empaque.	Registros diarios de órdenes completas procesadas por día y por empleado.	para capacitar al personal y mejorar el control en puntos críticos.		
¿Cómo?	Establecer puntos de inspección de producción, capacitar al personal en criterios de calidad (color, tamaño y libre de plagas) y registrar hallazgos de forma digital para el análisis.	Reuniones operativas semanales para retroalimentación			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7

Propuesta de Indicadores de Gestión para la Calidad del Producto Final.

Indicador de gestión	Cálculo	Métrica (Meta)
<i>Cumplimiento de especificaciones para exportación</i>	$(\text{Productos aprobados} \div \text{Total inspeccionados}) \times 100$	$\geq 95\%$
<i>Disminución de rechazos por lote</i>	$(\text{Productos rechazados} \div \text{Total de productos enviados}) \times 100$	$\geq 8\%$
<i>Tiempos promedio de inspección por lote</i>	Suma de tiempo total de inspección \div Número de lotes inspeccionados.	Minutos promedio que tarda un inspector en revisar un lote completo.

<i>Mejora en condiciones de almacenamiento post producción</i>	$\left[\frac{\text{Número de lotes almacenados correctamente}}{\text{Total de lotes almacenados}} \times 100 \right]$	$\geq 80\%$
<i>Índice de satisfacción del cliente</i>	$\left[\frac{\text{Encuestas calificadas}}{\text{Total encuestas}} \times 100 \right]$	$\geq 90\%$

Fuente: Elaboración propia

c. COMPONENTE: GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA

iii. Propuesta: Creación de Contratos de Confidencialidad

La finalidad de esta propuesta es que exista un lineamiento claro para la protección de la información confidencial, física y digital por JR New Fruits, mediante un contrato de confidencialidad, garantizando así el uso adecuado, evitando filtraciones y promoviendo el respeto a la legislación vigente según el marco de protección de datos. Por tanto, para una mejor apreciación de la propuesta esta se encuentra en el apartado de Anexos como Anexo A.4.1 Propuesta de Gestión de riesgo (E26-E30).

iv. Propuesta: Sistema de Indicadores con Metodología SMART

Para tomar decisiones basadas en resultados es fundamental que exista una metodología de indicadores, para su evaluación y análisis de datos para tomar decisiones orientada a la mejora en temas de interés. Por tanto, complementado a lo anterior, se propone la metodología SMART basado en el desempeño operativo enfocado en los tiempos de ciclo, porcentajes de entregas a tiempo y rendimiento por colaborador.

Tabla 4.8

Propuesta de Metodología SMART para Mejorar el Desempeño

Objetivo Específico	Medida	Alcanzable	Relevancia	Tiempo
Mejorar el desempeño operativo reduciendo tiempos de ciclo, aumentando el porcentaje de entregas a tiempo y el rendimiento individual del personal operativo				

¿Qué?	Reducir tiempos de ciclo y mejorar eficiencia de entregas en el área operativa.	Monitorear semanalmente el tiempo de ciclo por orden, el porcentaje de entregas a tiempos y el rendimiento por trabajador (órdenes completadas).	Alcanzable: Es retador, sí. Pero con una buena planificación se puede alcanzar la reducción de tiempos en un 10%, aumentar el % de entregas a tiempo en un 95% y mejorar el rendimiento promedio por trabajador en un 15%.	Relevante: Es relevante porque mejora la productividad general, la satisfacción del cliente y reduce costos operativos. Asimismo, mejora el cumplimiento de tiempos de entrega establecidos y optimiza el uso del recurso humano.	Implementar el plan por un período de 12 meses. Del 1 de enero de 2026 al 1 de enero de 2027. Evaluar resultados cada 30 días.
¿Dónde?	En la planta de producción y zona de despacho	Registros diarios de órdenes completadas por día y por empleado.			
¿Cómo?	Establecer registros diarios digitales y capacitar al personal sobre prácticas de eficiencia.	Reuniones operativas semanales para retroalimentación	¿Es realista? Sí, porque se utilizarán recursos internos existentes, con apoyo del departamento de calidad y producción.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.9

Propuesta de Indicadores de Gestión para Mejora de Desempeño

Indicadores de gestión	Cálculo	Métrica (Meta)
<i>Reducción del tiempo de ciclo</i>	$(\text{Tiempo promedio antes} - \text{Tiempo promedio después}) \div \text{Tiempo promedio antes} \times 100$	$\geq 10\%$
<i>Entregas a tiempo</i>	$[(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total de entregas}) \times 100]$	$\geq 95\%$

<i>Rendimiento por trabajador</i>	(Producción actual - Producción anterior) ÷ Producción anterior x 100	≥95%
<i>Incidentes operativos</i>	Conteo mensual de errores ÷ Incidentes operativos reportados	≤ 3

Fuente: Elaboración propia.

VALOR: SOSTENIBILIDAD

a. COMPONENTE: AMBIENTAL

i. Propuesta: Política Ambiental JR New Fruits

Tabla 4.10

Proceso de Estructuración

Actividades	Cumplimiento
1. Estructuración de Política Ambiental	
1.1 Formalizar la política ambiental propuesta en un documento oficial aprobado por la alta dirección.	
1.2 Registrar y archivar la política como parte de los documentos oficiales de la empresa.	
1.3 Comunicar la política a todo el personal mediante reuniones, cartelera informativas, correos electrónicos y charlas de inducción, asegurando su comprensión y aplicación.	
1.4 Integrar esta política dentro del sistema de gestión ya aplicado para la certificación GLOBAL G.A.P., de forma que se convierta en una guía operativa permanente para todas las actividades productivas.	
2. Implementación de un sistema mensual de capacitación ambiental	
2.1 Diseñar un cronograma mensual de capacitaciones ambientales, que incluya temas clave como manejo de residuos, uso eficiente del agua, protección del suelo y biodiversidad, entre otros.	
2.2 Establecer formatos estandarizados de registro que detallen fecha, duración, contenido temático, facilitador y lista de participación del personal en cada capacitación	
2.3 Incorporar mecanismos de evaluación para medir el nivel de comprensión y aplicación del conocimiento adquirido por los colaboradores.	
2.4 Integrar estos registros como evidencia documental tanto para la Licencia Esencial Costa Rica como para futuras auditorías o certificaciones.	

Nota. La tabla tiene como finalidad ser aplicada conforme a las acciones colocadas, en este caso se espera que la columna de cumplimiento se coloque dentro de las casillas con un "**check**" la finalización de cada tarea.

Fuente: *Elaboración propia*

Con las acciones anteriores, se espera se mantenga un seguimiento activo, alineado con los principios de Esencial Costa Rica, y aprovechando los esfuerzos realizados en el marco de la certificación GLOBAL G.A.P. Asimismo, se garantizará la trazabilidad, transparencia y efectividad en la implementación de prácticas ambientales responsables, reforzando su posicionamiento como una organización comprometida con la sostenibilidad

ii. Propuesta: Aplicación de Ciclo Deming como Estrategia para la Gestión de Energía en JR New Fruits

Para el mejoramiento de lo solicitado por este requisito se procede a brindar una matriz de acción en relación con el Ciclo Deming, adaptado para la gestión energética en JR New Fruits, con énfasis en el diagnóstico inicial de medición y monitoreo para consolidar datos sobre su eficiencia energética:

Tabla 4.11

Etapas del Ciclo Deming para la Medición y Monitoreo

ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO PHVA PARA LA GESTIÓN ENERGÉTICA. ETAPA I				
Plan (Planificar) – Diagnóstico				
Actividad	Acción	Encargado	Estado	Plazo
Paso 01: Identificación de fuentes de consumo energético	Revisar áreas clave como refrigeración, iluminación, procesos agrícolas y maquinaria		En progreso	
Paso 02: Uso de herramientas de medición	Implementar dispositivos accesibles como medidores de consumo eléctrico (consumo KW) y registros manuales de uso de equipos.		Pendiente	
Paso 03: Establecimiento de indicadores clave	Definir métricas como consumo energético por unidad de producción , eficiencia de sistemas de cámara fría.		En progreso	
Paso 04: Documentación del diagnóstico inicial	Crear un informe base que consolide datos y establezca oportunidades de mejora, según los datos obtenidos de los puntos anteriores		Pendiente	
Do (Hacer) – Implementación del Plan de Medición y Registro				

Actividad	Acción	Encargado	Estado	Plazo
Implementación 01: Instalación de medidores y sistemas de monitoreo	Usar herramientas digitales o tablas de registro para seguimiento constante. (ejemplo: Tablas de registro manual que incluya fecha, consumo en kWh, área de uso y observaciones) o bien herramientas como BTSYS que brindan herramientas para registrar y analizar el consumo energético en tiempo real		En progreso	
Implementación 02: Capacitación del personal	Sensibilizar sobre la importancia de la <i>eficiencia energética</i> y el uso adecuado de equipos.		Completado	
Implementación 03: Aplicación de estrategias de reducción	Evaluar cambios operativos como mejoras en iluminación, optimización del uso de maquinaria y ajuste de horarios de operación para minimizar consumos innecesarios		Pendiente	
Check (Verificar) – Análisis y Validación de Datos				
Actividad	Acción	Encargado	Estado	Plazo
Revisión 01: Revisión periódica de registros	Comparar consumos actuales con el diagnóstico inicial y evaluar avances.		Pendiente	
Revisión 02: Identificación de tendencias y oportunidades	Analizar variaciones en el consumo energético y ajustar estrategias según los resultados		Pendiente	
Revisión 03: Validación de impacto	Contrastar los datos con los indicadores establecidos para comprobar mejoras en la eficiencia.		Pendiente	
Act (Actuar) – Ajuste y Optimización Continua				
Actividad	Acción	Encargado	Estado	Plazo
Acción 01: Corrección de desviaciones	Adaptar prácticas según los hallazgos del monitoreo		Pendiente	
Acción 02: Establecimiento de nuevas metas	Redefinir objetivos con base en los datos obtenidos y fortalecer estrategias.		Pendiente	
Acción 03: Formalización de buenas prácticas	Integrar el sistema de gestión energética dentro de la estrategia de sostenibilidad de JR New Fruits		Pendiente	

Nota. Reporte creado para llevar el monitoreo de los pasos a realizar mediante la aplicación de un ciclo Deming, la utilidad de este se basa en agilizar para la empresa JR New Fruits su inicio dentro de la gestión de eficiencia energética.

Fuente: Elaboración propia

El Ciclo PHVA propuesto para la empresa tiene como objetivo servir de herramienta estructurada para iniciar con la gestión de energía dentro de la empresa. Por medio de un enfoque de planificación, ejecución, monitoreo y mejora continua, JR New Fruits podrá establecer un diagnóstico inicial de su consumo energético, usando un proceso de medición y monitoreo accesible que permita tomar decisiones informadas. Asimismo, este ciclo permite consolidar registros y encontrar indicadores clave, fomentando que la organización cuente con datos confiables para optimizar su eficiencia energética. Además, es importante resaltar que esta estrategia no requiere de una gran inversión, ya que se apoya en herramientas prácticas como medidores de flujo, hojas de cálculo y análisis de tendencias, lo cual implica mayor esfuerzo analítico y administrativo de parte de los colaboradores. Siendo así, este enfoque reforzará la cultura de sostenibilidad, preparándose para cumplir con los estándares exigidos por la licencia Esencial Costa Rica.

iii. Propuesta: Aplicación de un Diagnóstico Inicial y Creación de Inventario que Especifique la Ruta de Acción para Medir las Emisiones de GEI

	JR NEW FRUITS			PR-003-JRN
	PROCESO DE GESTIÓN DE EMISIONES			Página: 1 de 1
	Revisado por	Aprobado por	Versión	Fecha de aprobación

1. Objetivo

Brindar una herramienta de acción basado en un diagnóstico inicial y creación de inventario de emisiones en JR New Fruits.

2. Justificación

Actualmente, la empresa no cuenta con métodos documentados para cuantificar sus emisiones o evaluar la efectividad de sus acciones de mitigación. Por lo que aplicar un diagnóstico inicial y registrar un inventario de emisiones permitirá consolidar datos,

definir una estrategia clara y optimizar recursos sin comprometer su viabilidad como PYME.

3. Indicador Clave

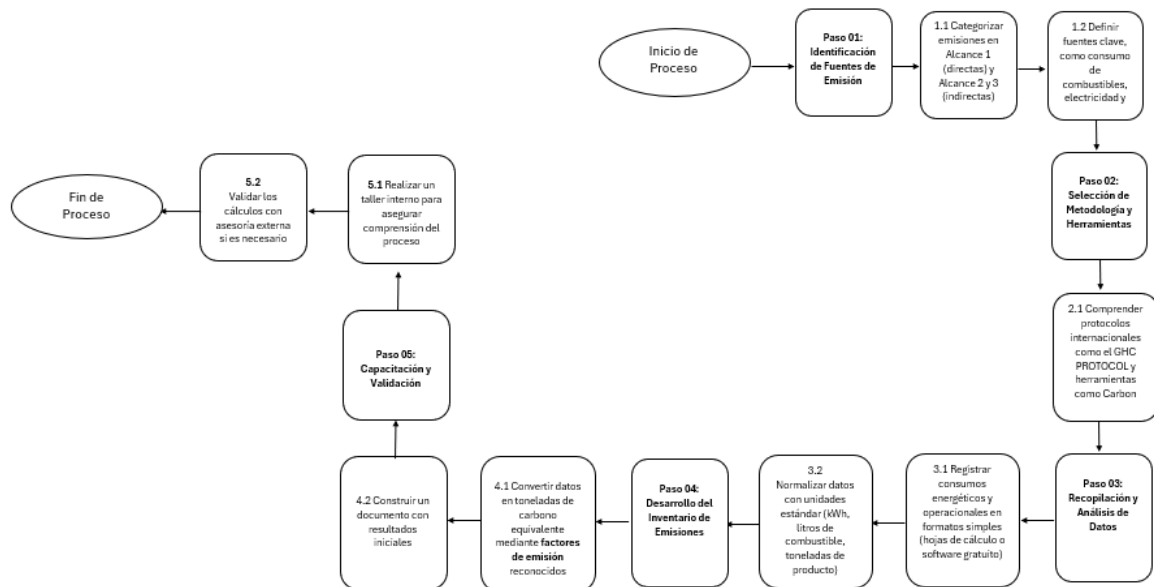
Porcentaje de fuentes de emisión identificadas y registradas dentro del sistema de gestión, medido en función del total de procesos operativos de la empresa.

3.1 Meta Inicial: Alcanzar un 80% de identificación y medición de fuentes dentro de un año base.

- **Definir fuentes de emisión:** Se debe identificar las emisiones directas e indirectas dentro de las operaciones agrícolas y logísticas como los procesos de entrega o el uso de máquinas.
- **Registrar datos básicos:** Mediante herramientas como Excel, se deberá realizar un sistema de seguimiento sencillo, empleado en hojas de cálculo, gráficos, entre otros.

Figura 4.3

Diagrama de Flujo de Diagnóstico y Creación de Inventario de Emisiones



Nota. Se toma como referencia el estudio “Plan de Gestión de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero para alcanzar la Carbono Neutralidad Compañía de Galletas Pozuelo DCR,S.A” Molina (2018).

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4.12

Ejemplo de Formato para Proceso de Recopilación de Emisiones

Fuentes de emisión	Gas de emisión	Alcance	Categoría de fuente

Nota. En la columna alcance, se diversifican las emisiones entre el número 1 que representa las emisiones directas, y el número 2 representan a las emisiones indirectas, posteriormente en la columna categoría de fuente, se incluye la identificación de las emisiones, conforme el tipo de actividad tal cual se describe en el Anexo A.4.2.

Fuente: Molina (2018).

b. COMPONENTE: SOCIAL

i. Propuesta: Aplicación de Programa Formal de Apoyo Comunitario

Para la realización de las necesidades que este requisito, se plantea el uso de un plan de acción que busca estructurar un programa de apoyo comunitario que refuerce la relación de la empresa con la comunidad que los rodea:

	JR NEW FRUITS			PR-003-JRN
	PROGRAMA DE APOYO COMUNITARIO			Página: 1 de 1
	Revisado por	Aprobado por	Versión	Fecha de aprobación

1. Objetivo

Gestionar acciones, quejas, reclamos y sugerencias, con el objeto de mejorar la relación con la comunidad y responder sus consultas de forma adecuada.

2. Justificación

Actualmente, JR New Fruits realiza contribuciones monetarias a escuelas y centros de adultos mayores, pero carece de un programa estructurado que permita evaluar su impacto y fortalecer su vínculo con la comunidad. La implementación de un registro formal de actividades, junto con un mecanismo de comunicación accesible, permitirá a la empresa consolidar su compromiso social, mejorar su imagen y cumplir con los requisitos de la Licencia Esencial Costa Rica.

3. Procedimientos

3.1 Diagnóstico de Impactos Sociales

- Aplicación de encuestas comunitarias y reuniones con líderes locales para identificar necesidades prioritarias.
- Creación de un registro de impactos y oportunidades de apoyo.

3.2 Estructuración del Programa de Apoyo

- Definición de acciones concretas como donaciones, capacitaciones o voluntariado.
- Aplicar un sistema de seguimiento para evaluar la participación y alcance.

3.3 Creación de un Canal de Comunicación Comunitaria

- Establecimiento de un correo exclusivo (comercial@jrnewfruits.com) / número de teléfono (+506) 8944-7552) para recibir inquietudes o directamente en la página web (<https://jrnewfruits.com/>)
- Creación de un formulario para la recepción de quejas

4. Indicadores

- Número de actividades comunitarias registradas y documentadas en el programa.
- Cantidad de personas beneficiadas por las acciones de apoyo.

Tabla 4.13

Plan de Acción para la Implementación de un Programa de Apoyo

Plan de Acción para la Implementación de un Programa Formal de Apoyo Comunitario en JR New Fruits – Ujarrás				
1. Diagnóstico y Registro de Impactos Sociales		Plazo:	Mes 1-2	
Acción	Tipo de colaboración	Herramienta	Contacto referencia	Resultado esperado
Identificar necesidades prioritarias (educación, empleo, infraestructura, etc.)	Comunitaria	Encuestas comunitarias y reuniones con líderes locales		Registrar las necesidades y oportunidades de apoyo
2. Creación del Programa de Apoyo Comunitario		Plazo:	Mes 4-6	
Acción	Tipo de colaboración	Herramienta	Contacto referencia	Resultado esperado
Definir acciones concretas como donaciones, capacitaciones o voluntariado	Programas de voluntariado y apoyo social	Registro de actividades comunitarias en hojas de cálculo		Plan estructurado con indicadores de participación y alcance.
3. Implementación de Mecanismo de Comunicación		Plazo:	Mes 7-9	
Acción	Tipo de colaboración	Herramienta	Contacto referencia	Resultado esperado
Establecer un canal accesible para recibir quejas, sugerencias y solicitudes de apoyo.	Canal directo de comunicación	Formulario digital en la página web, buzón físico en la comunidad y correo		Sistema de recepción y trámite de inquietudes comunitarias.

		exclusivo de la empresa	
--	--	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4

Formato de Formulario para la Gestión de Quejas y Sugerencias en idioma inglés

The image shows a digital feedback form for JR New Fruits. At the top, there is a banner with a photo of green bell peppers, the company logo 'JR New Fruits', the 'GLOBALG.A.P.' logo, and the text 'North Carolina, EEUU / Ujarrás, Costa Rica'. The main title of the form is 'Feedback and suggestions', followed by the text 'We welcome your feedback or comments on how we can improve your experience.' Below this is a red asterisk indicating that a question is mandatory. The form includes a section titled 'Type of comments' with four radio button options: 'Suggestions', 'Questions', 'Error report', and 'Additional information'.

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** Link de acceso a formulario: https://docs.google.com/forms/d/1m_IlqYGVCafNC64L4pVnszUjldW3sFHxIpE_UU-JJw/preview

c. COMPONENTE: ECONÓMICO

i. Propuesta: Plantear una Estrategia de Comunicación Basada en la Diferenciación

Para fortalecer el posicionamiento e imagen de JR New Fruits en el mercado estadounidense, se plantea la estructuración de un plan de comunicación y atención al cliente, acompañado de un sistema de seguimiento postventa que afiance la confianza y fidelización de compradores. Para ello, se toma ventaja de la alianza con PROCOMER para el máximo aprovechamiento de esta propuesta, es así como, se propone implementar lo siguiente:

Tabla 4.14

Guía de Plan de Relación con Clientes para JR New Fruits – Mercado Estadounidense

Acción	Aplicación	Responsable	Resultado obtenido
--------	------------	-------------	--------------------

1. Canales de Comunicación y Atención al Cliente: Para mejorar la accesibilidad y comunicación con clientes estadounidenses, se recomienda implementar	Inactivo	Gerencia	
1.1 Página web corporativa, con información clara sobre certificaciones (Global G.A.P.), procesos de producción y diferenciación de la marca	Pendiente	Administrativa s	
1.2 Correo corporativo exclusivo para atención al cliente, con respuesta garantizada en menos de 24 horas.	Pendiente	Administrativa s	
1.3 Perfil en LinkedIn y otras redes profesionales para conectar con distribuidores y fortalecer la marca en el sector.	Pendiente	Administrativa s	
1.4 Línea telefónica o WhatsApp Business para contacto directo y resolución rápida de dudas	Pendiente	Administrativa s	
2. Estrategia de Seguimiento Postventa: <i>Un cliente satisfecho es un cliente recurrente.</i> JR New Fruits debe estructurar un sistema para fortalecer su relación con compradores	Inactivo	Gerencia	
2.1 Encuestas de satisfacción digital, enviadas tras cada compra para medir calidad del servicio y producto.	Pendiente	Administrativa s	
2.2 Reportes de calidad y trazabilidad, asegurando confianza y transparencia en el proceso de exportación	Pendiente	Administrativa s	
2.3 Programa de fidelización, ofreciendo descuentos o beneficios para clientes frecuentes.	Pendiente	Administrativa s	
2.4 Revisión periódica de necesidades del cliente, con reuniones virtuales o envío de boletines informativos	Pendiente	Administrativa s	
3. Evaluación y Mejora Continua: Para garantizar la efectividad del plan, se debe	Inactivo	Gerencia	

establecer un sistema de medición con indicadores clave			
3.1 Tiempo promedio de respuesta a consultas (menos de 24 horas)	Pendiente	Administrativas	
3.2 Promedio de clientes recurrentes, identificando cuáles estrategias tienen mayor efectividad	Pendiente	Administrativas	
3.3 Nivel de satisfacción basado en encuestas y calificaciones de servicio	Pendiente	Administrativas	

Fuente: Elaboración propia

Aplicar este plan es fundamental para fortalecer la imagen y credibilidad de JR New Fruits, ya que la diferenciación basada en una comunicación clara y profesional es un factor clave en el comercio internacional. Además, un sistema de seguimiento postventa permitirá identificar áreas de mejora y mantener relaciones comerciales a largo plazo, asegurando que los clientes reciban información sobre los productos, certificaciones y procesos. De tal forma que, los beneficios son significativos. Aumento en la satisfacción y retención de clientes, fortalecimiento de la reputación y mayor competitividad en mercados extranjeros. Por tanto, este plan no solo puede mejorar la relación con los clientes actuales, sino que también facilitará la expansión de la empresa a otros clientes de manera directa.

3. VALOR: INNOVACIÓN

De acuerdo con la información obtenida durante el proceso de diagnóstico inicial y la identificación de brechas de la empresa JR New Fruits, mediante el siguiente plan de implementación, se espera que la organización logre aplicar cada etapa del proceso para la obtención de la Licencia Esencial Costa Rica. Conforme a esto, se despliega el paso a paso a realizar para cada requisito:

a. COMPONENTE: ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN

i Propuesta: Estructuración de Entendimiento ¿Por qué y qué innovar?

JR New Fruits describe objetivos, metas y actividades a llevar a cabo para cada una de las actividades que complementen los procesos de la organización en relación con la innovación, con la finalidad de implementar y optimizar mejoras en las tareas operativas y administrativas, esto mediante un proceso de documentación y registro.

Tabla 4.15

Proceso de Implementación del Requisito: Posicionamiento de la Innovación

Etapa 1: Estructuración y Diagnóstico Estratégico			
Objetivo	Establecer el propósito y la dirección de la innovación en la empresa JR New Fruits		
Periodo	Corto Plazo (1-3 meses)		
Factor	Descripción	Encargado	Duración
Preguntas estratégicas	Plantearse preguntas relacionadas a los objetivos de innovación.		
Análisis interno y externo	Identificar oportunidades clave como conservación, derivados, sostenibilidad, trazabilidad		
Definir metas	1. Crear nuevas ideas de innovación por medio de la colaboración de los empleados que permitan mejorar la eficiencia y aplicación en el proceso productivo.		
Identificación de ventajas competitivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una revisión de los puntos más fuertes de la empresa que permitan generar con ello un nuevo valor agregado, ejemplos: Mejoras en la conservación y presentación: Implementar procesos de selección, lavado y enfriamiento para prolongar la vida útil del chayote en anaquel. 2. Productos derivados: Explorar la producción de harina de chayote, snacks saludables, mermeladas o bebidas a base de chayote. 3. Cultivo sostenible: Aplicar técnicas de agricultura regenerativa y reducir el uso de agroquímicos para mejorar la calidad del producto y su impacto ambiental. 4. Trazabilidad y certificaciones: Implementar sistemas de trazabilidad para garantizar la calidad y seguridad del producto, además de obtener certificaciones que faciliten la exportación. 5. Alianzas estratégicas: Colaborar con instituciones de investigación y universidades para desarrollar nuevas variedades o mejorar la resistencia del cultivo. 6. Marketing y diferenciación: Crear una marca propia y destacar los beneficios nutricionales del chayote para atraer nuevos consumidores. 		

Fuente: Elaboración propia

De la mano de esto, es vital que la organización cuente con una metodología para captar, evaluar y seleccionar sus principales socios de innovación. Esto debido a que puede impulsar la creación de un grupo interno que ayude a la organización en su proceso de identificación. Sobre esto, a nivel nacional, la empresa puede considerar aliarse con los siguientes:

1. **Instituciones de investigación y universidades:** Centros como el CATIE y la EARTH en Costa Rica pueden ayudar con estudios sobre nuevas variedades, resistencia a plagas y técnicas de cultivo sostenible.
2. **Organismos gubernamentales y programas de apoyo:** Entidades como PROCOMER pueden facilitar el acceso a financiamiento, certificaciones y mercados internacionales.
3. **Empresas de tecnología agrícola:** Socios especializados en agricultura de precisión pueden aportar herramientas como sensores, drones e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia del cultivo.
4. **Cooperativas y asociaciones de productores:** La colaboración con otros agricultores permite compartir mejores prácticas, reducir costos y fortalecer la comercialización.

ii. Propuesta: Identificación de Herramientas ¿Cómo y qué utilizar?

Consecuentemente a lo anterior, es vital que al establecer qué es lo que desea obtener con el proceso de innovación, la organización planifique un método para llevar a cabo aquellos objetivos y metas esperados, en este sentido se plantea mediante 3 etapas lo que la empresa puede realizar para completar lo solicitado por el requisito con detalle:

Tabla 4.16

Implementación y Diseño de un Sistema de Innovación

Etapas 2: Diseño del sistema de innovación			
Objetivo	Identificar herramientas, recursos y alianzas para la innovación		
Periodo	Mediano plazo (4-8 meses)		
Factor	Descripción	Encargado	Duración
Diseño de proceso sistemático	Dividir el proceso por las siguientes fases 1. Fase 1: Captura de ideas (Aplicación de herramientas) 2. Fase 2: Evaluación de ideas 3. Fase 3: Aplicación de prototipo		

	4. Fase 4: Pruebas 5. Fase 5: Escalamiento		
Formación de equipo de innovación	Asignar al menos a una persona del equipo administrativo para cumplir con aquellas funciones y responsabilidades relacionadas.		
Definir presupuesto inicial de innovación	Estimar costos de investigación, prueba, y certificaciones que puedan apoyar este proceso. Cómo la empresa ya ha empezado a indagar en procesos de certificación, este punto puede ser bastante asertivo con la visión de esta.		
Establecer indicadores cualitativos	Ideas propuestas / Ideas ejecutadas		
Crear un portafolio de ideas prioritarias y ejecutadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos productos (Harina de Chayote) 2. Implementación de nuevas certificaciones como USDA 		

Fuente: Elaboración propia.

b. COMPONENTE: CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

i. Propuesta: Guía para Crear una Estrategia de Gestión de Talento para la Innovación

Objetivo: Fortalecer las competencias del personal de JR New Fruits mediante un plan formativo que promueva habilidades en innovación, creatividad y gestión de proyectos, alineado con los requisitos de la Marca País Esencial Costa Rica.

Tabla 4.17

Propuesta de Guía para Crear una Estrategia de Gestión de Talento para la Innovación

Paso	Plazo	Responsable
1. Determinación de Competencias en Innovación		
1.1 Realizar un diagnóstico de habilidades del personal actual.		

<p>1.2 Crear perfiles de roles en innovación, por ejemplo: Líder de proyectos, Generador/a de ideas, Analista de mejora, Comunicador de innovación.</p>		
<p>1.3 Para cada rol se deben definir responsabilidades, aptitudes necesarias, experiencia y competencia clave (creatividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, iniciativa).</p>		
<p>2. Diseño del Plan de básico en innovación</p>		
<p>2.1 Módulo I: Tema Fundamentos de innovación y creatividad con Metodología de Taller práctico + ejemplos aplicados a la producción agrícola</p>		
<p>2.2 Módulo II: Tema Técnicas de generación de ideas y solución de problemas con Metodología de Lluvia de ideas, 5 por qué</p>		
<p>2.3 Módulo III: Tema Introducción a la gestión de proyectos con Metodología de Planificación, cronogramas, seguimiento de acciones</p>		

3. Ejecución del Plan y Estrategias Complementarias		
3.1 Capacitaciones semestrales en innovación según niveles básico e intermedio.		
3.2 Integrar prácticas de innovación en áreas operativas tales como: ¿Cómo podríamos reducir errores? ¿Cómo mejorar el empaque o la presentación?		
3.3 Establecer un equipo piloto de innovación con representantes de cosecha, empaque, logística y gerencia y/o administración.		
3.4 Crear una herramienta de banco de ideas innovadoras accesible a los colaboradores.		
4. Evaluación y Seguimiento		
4.1 Aplicar una encuesta antes y después de la capacitación para medir: Nivel de aprendizaje, Relevancia para el puesto, Nivel de motivación por aplicar lo aprendido.		

<p>4.2 Establecer indicadores de innovación SMART, como: N° de propuestas y ejecutadas, Mejoras implementadas en procesos, tiempo y/o recursos ahorrados por mejoras propuestas.</p>		
<p>4.3 Conservar registros por persona de capacitaciones recibidas, experiencia, evaluaciones de desempeño y participación en proyectos de mejora.</p>		
<p>5. Concientización e Integración con la Cultura Organizacional</p>		
<p>5.1 Incluir cápsulas y/o sesiones informativas mensuales en las reuniones internas con preguntas como: ¿Qué idea nueva propones para mejorar? ¿Qué hicimos diferente este mes?</p>		
<p>5.2 Incorporar la innovación en los objetivos del personal como: Proponer</p>		
<p>6. Desarrollo de Planes individuales de Capacitación</p>		

6.1 Para personal clave o con roles definidos en innovación, elaborar un plan anual de capacitación individual con metas concretas con: Acciones, Objetivos y Metas.		
--	--	--

Nota: Se toma de referencia el INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA (INTECO). (2017). GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS INNOVACIÓN. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-INNOVACION-Digital.pdf>

Fuente: Elaboración propia.

ii. Propuesta: Guía para Crear una Estrategia de Liderazgo en Innovación desde la Alta Dirección

Se propone una Guía para la creación de una Estrategia de Liderazgo en Innovación desde la Alta Dirección, con el objetivo de establecer y documentar valores organizacionales liderados por la alta dirección que fomenten la generación y ejecución de ideas innovadoras, integrando la creatividad con la eficiencia operativa en JR New Fruits.

Tabla 4.18

Propuesta de Guía para Crear una Estrategia de Liderazgo en Innovación desde la Alta Dirección

Paso	Plazo	Responsable
1. Redefinición y formalización de valores institucionales		
1.1 Incorporar un nuevo valor orientado a la innovación		
1.2 Complementar el valor con los principios de la ISO 56000 y adaptarlos a JR New Fruits		
2. Creación de una Política de Innovación liderada por la alta dirección.		
2.1 Creación de un documento.		
2.2 Declaración del compromiso de la Gerencia con la Innovación.		
2.3 Inclusión de los principios de la ISO 56000		
2.4 Definición del rol de la alta dirección, impulso y seguimiento de iniciativas		

2.5 Creación de una estructura para evaluar ideas innovadoras		
3. Asignación de tiempo y recursos		
3.1 Definir un espacio mensual para ideas de mejora		
3.2 Creación de un fondo de innovación asignando un presupuesto semestral y/o anual		
3.3 Designar un líder de innovación, para asumir funciones de coordinación y/o gestión de innovación, capacitaciones y seguimiento		
4. Comunicación interna y capacitación		
4.1 Compartir el nuevo valor y política en reuniones y capacitaciones		
4.2 Brindar a la alta dirección una capacitación en “Liderazgo para la Innovación”		
4.3 Integrar evaluaciones de desempeño de la alta dirección sobre cumplimiento del fomento de innovación		
5. Mecanismos de control y evaluación		
5.1 Documentar ideas propuestas y clasificarlas según producto, proceso, Planta y/o Empacadora		
5.2 Crear un informe semestral con indicadores de: N° de ideas propuestas, N° de ideas implementadas, Ahorro y/o beneficio generado por ideas.		
5.3 Evaluar la coherencia entre los valores y las acciones tomadas		

Nota: Se toma de referencia el INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA (INTECO). (2017). GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS INNOVACIÓN. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-INNOVACION-Digital.pdf>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

A lo largo del proyecto, se cumplió con los objetivos planteados, iniciando con un diagnóstico que permitió evaluar el grado de cumplimiento en los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación. Este análisis permitió identificar fortalezas y brechas, lo que

sirvió como base para la formulación de propuestas ajustadas a las necesidades operativas y estratégicas de JR New Fruits, dando lugar a un plan integral de propuestas que orientan la gestión hacia la formalización de procesos, mejora continua y alineación con los valores que distinguen a Costa Rica en el ámbito internacional. En conjunto, estas acciones consolidan una ruta estratégica para que la empresa supere limitaciones, se proyecte como una organización agrícola competitiva y avance hacia la obtención de la Licencia, fortaleciendo su imagen y posicionamiento en mercados internacionales.

La evaluación del estado actual de JR New Fruits frente a los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de Esencial Costa Rica revela un panorama mixto, con avances significativos en el ámbito operativo y oportunidades de mejora en el nivel gerencial. Como PYME, la empresa ha demostrado un compromiso notable con las buenas prácticas agrícolas, evidenciado por la implementación de la certificación GLOBALGAP, que ha fortalecido su planificación y organización en finca. Este esfuerzo posiciona a JR New Fruits como una empresa con potencial para destacar en sostenibilidad, especialmente en el manejo responsable de recursos y cumplimiento técnico. Sin embargo, los criterios de Esencial Costa Rica exigen una visión más integral, que abarque no solo la operación en campo, sino también la gestión administrativa, la innovación y la mejora continua como pilares de excelencia empresarial.

En este sentido, se identifican debilidades importantes en los procesos de gestión empresarial, particularmente en lo relacionado con la documentación, el seguimiento de indicadores e implementación de sistemas de mejora. La ausencia de una estructura formal para evaluar y retroalimentar el desempeño limita la capacidad de la empresa para demostrar excelencia y sostenibilidad de forma sistemática. No obstante, estas brechas representan oportunidades claras; con el desarrollo de herramientas accesibles de documentación y monitoreo, JR New Fruits podría fortalecer su perfil empresarial y avanzar hacia el cumplimiento de los requisitos de la licencia, como, además, posicionar su perfil de empresa hacia un nivel más elevado y destacable en el mercado estadounidense.

Por su lado, el análisis realizado mediante un enfoque metodológico mixto permitió identificar brechas claras en el cumplimiento de los criterios, evidenciando una distribución equilibrada entre los aspectos que la empresa cumple y aquellos que aún requieren atención. JR New Fruits presenta limitaciones estructurales importantes,

especialmente por la ausencia de políticas internas y sistemas de documentación que respalden su desempeño. Es decir, la falta de estos impide una evaluación objetiva y continua de sus procesos, además, se debe resaltar que el componente de innovación se encuentra particularmente rezagado, influenciado por prácticas tradicionales que restringen la apertura a nuevas ideas. Lo que representa un reto, pero también una oportunidad para transformar la cultura organizacional y avanzar hacia un modelo más competitivo y alineado con los estándares internacionales. En conclusión, la empresa cuenta con una base sólida en campo, pero requiere fortalecer su gestión interna para consolidarse como un referente de excelencia, sostenibilidad e innovación en el sector agrícola costarricense y brillar como ejemplo ante mercados internacionales.

Para consolidar un modelo de gestión empresarial sólido y competitivo, JR new Fruits debe formalizar procesos administrativos que fortalezcan su estructura empresarial y proyección internacional. Las propuestas vinculadas a Excelencia destacan la implementación de un plan operativo anual con objetivos SMART como herramienta clave para robustecer la planificación estratégica. A su vez, la inclusión de metodologías SMART en procesos impulsa la toma de decisiones basada en evidencia, asegurando objetividad y eficiencia. Por otra parte, la participación en ferias internacionales y una comunicación estratégica reforzarán el posicionamiento en el mercado estadounidense. En suma, la adopción de protocolos de confidencialidad garantiza confianza comercial, seguridad operativa y cumplimiento legal, siendo así, las medidas fortalecerán la competitividad en mercados internacionales.

En el eje de Sostenibilidad, las propuestas plantean un modelo integral que abarca las dimensiones ambiental, social y económica. Para ello, la formulación de una política ambiental, el uso del ciclo Deming para el monitoreo energético y un inventario de emisiones GEI, constituyen herramientas claves para minimizar impactos y optimizar recursos, evidenciando un compromiso con la gestión ambiental en coherencia con GLOBALGAP. Paralelamente, el diseño de un programa comunitario participativo reforzará el vínculo con la sociedad al generar impactos positivos, mientras que, la coordinación con PROCOMER para generar estrategias de comunicación y comercialización potenciará la identidad de la marca y proyectará a la empresa como una comprometida con la sostenibilidad y competitiva en mercados verdes.

Respecto a la Innovación, se identificó la necesidad de establecer un marco organizacional que fomente la creatividad, la diferenciación y la mejora continua como ejes de competitividad. Las propuestas incluyen el desarrollo de productos derivados del chayote, la diversificación de la oferta exportable y la apertura de canales de B2B en Estados Unidos. Además, la capacitación en liderazgo innovador y la gestión del talento humano orientada a competencias estratégicas fortalecerá la capacidad de generar y ejecutar proyectos innovadores, consolidando así una cultura organizacional capaz de sostener procesos sistemáticos de innovación. Finalmente, la institucionalización del liderazgo en innovación desde la alta dirección garantizará que este enfoque se convierta en un valor estratégico y transversal dentro de la empresa.

En respuesta a la problemática planteada en torno a cómo aprovechar el Licenciamiento Esencial Costa Rica para potenciar la imagen y posicionamiento de JR New Fruits en el mercado estadounidense, se concluye que la Marca País refleja valores de calidad, sostenibilidad y mejora continua, los cuales son determinantes para las empresas que buscan consolidarse en mercados internacionales. Con la adopción de propuestas planteadas, la empresa alineará su gestión con dichos valores, incrementando la confianza de sus públicos de interés, fortaleciendo su competitividad y mejorando significativamente su imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense. Lo anterior, contribuirá a abrir nuevas oportunidades en otros destinos de exportación, reforzando la proyección internacional como empresa agrícola, responsable, innovadora y alineada con la Marca País.

B. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de las propuestas presentadas las cuales constituyen un paso estratégico para que JR New Fruits avance hacia la obtención de la Licencia Esencial Costa Rica, fortaleciendo su imagen y posicionamiento en el mercado internacional. En este aspecto, resulta fundamental que la empresa priorice la ejecución de las mejoras vinculadas a los criterios ya diagnosticados, lo que le permitirá cerrar las brechas identificadas y consolidar avances tangibles respecto a los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación.

Asimismo, se recomienda a la organización prestar atención a las brechas que fueron detectadas, pero que aún no cuentan con propuestas para subsanar las falencias en relación con el cumplimiento de cada Criterio. Paralelamente, se invita a JR New Fruits a revisar

los componentes y requisitos que mostraron brechas leves, ya que un oportuno abordaje de estas posibilitará alcanzar un cumplimiento integral de los criterios abordados. Asimismo, se recomienda a la organización realizar un autodiagnóstico para los Requisitos de Progreso Social y Origen Costarricense los cuales no fueron abordados, con el fin de replicar la misma metodología aplicada en este proyecto, para constituir un plan de mejora alineado con los Requisitos de la Licencia de Esencial Costa Rica.

Para alinear los Requisitos del Criterio de Excelencia, respecto al Enfoque al Cliente y al Mercado, se propone implementar una estrategia integral de comunicación comercial mediante la creación de tarjetas de contacto bilingües con código QR, la actualización del sitio web oficial con información institucional, certificaciones, compromisos con la sostenibilidad y la alineación con los criterios de la Marca País. Además, se sugiere la homologación del proceso de gestión de retroalimentación bajo el marco documental de GLOBAL GAP, desarrollar encuestas de satisfacción e implementar indicadores que permitan medir y dar seguimiento a la experiencia del cliente. En cuanto con la Conformidad del Producto y/o Servicio, resulta prioritario fortalecer la cadena de suministro mediante una política de compras sostenibles y la evaluación formal de proveedores, aplicando criterios de selección, seguimiento y reevaluación de proveedores que garanticen relaciones comerciales confiables, de calidad y sostenibles en el largo plazo. Por último, con No Conformidad y Acciones Correctivas, se recomienda establecer un proceso documentado que contemple el registro para la gestión de incidentes, análisis de causa raíz, acciones correctivas aplicadas y verificación de eficacia, con responsables claramente asignados, lo que permitirá asegurar trazabilidad, control de riesgos y mejora continua.

Se recomienda que la empresa defina un posicionamiento de la innovación estableciendo qué, cómo, cuánto y dónde innovar, con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible. JR New Fruits debe fijar objetivos concretos que le permitan diferenciarse al ampliar su presencia en mercados internacionales a través de estrategias de marketing B2B con el apoyo de PROCOMER. Asimismo, es prioritario consolidar un proceso sistémico de innovación que transforme las ideas en soluciones viables mediante herramientas como las propuestas, para fomentar la participación del personal y retención del talento. Para atender las brechas de Gestión del talento y Apoyo Pleno de la alta Dirección, se recomienda fortalecer la capacitación en creatividad, innovación y gestión de proyectos al aprovechar capacitaciones como la de “Mejoras en Planta Empacadora en

Pro de sus Trabajadores” y el registro de mejoras de GLOBALGAP para identificar, dar seguimiento y desarrollar ideas que puedan ser innovadoras, complementado del compromiso y participación de la alta dirección. Finalmente, se debe integrar la innovación como un eje transversal en la estrategia organizacional, lo cual puede formalizarse mediante una política de innovación que incluya la declaración explícita de compromiso, permitiendo así consolidar una cultura organizacional orientada al cambio y la mejora continua.

Para fortalecer el cumplimiento en sostenibilidad, se recomienda atender aquellos que, aunque cumplen con lo solicitado por la Licencia, pueden beneficiarse de acciones complementarias. En cuanto a la gestión de residuos, es importante reforzar las responsabilidades vinculadas hacia un Programa de Gestión Integral de Residuos aplicado en la empacadora, tomando como base lo desarrollado para GLOBALGAP, lo que permitirá consolidar las prácticas actuales y asegurar un correcto manejo de los estos. Por su lado, para la gestión del agua, se sugiere aplicar un ciclo Deming, con el fin de estructurar un seguimiento sistemático de los procesos relacionados con el uso del recurso hídrico. Esta herramienta facilitará la identificación de desviaciones y contribuirá a prevenir cualquier riesgo de contaminación acuífera dentro de la organización.

También se considera pertinente explorar nuevas certificaciones que aporten valor agregado, por ejemplo, la certificación USDA de Estados Unidos, que a largo plazo podría consolidarse como una buena opción, tomando en consideración el perfil de la empresa. Asimismo, se resalta que para alcanzar este tipo de certificación se debe llevar un estudio extenso y costos elevados, por lo que propone como alternativa a corto o mediano plazo realizar estudios en laboratorios que demuestren un uso reducido de agroquímicos en el producto final. Puesto que esta evidencia puede utilizarse como herramienta de diferenciación en el mercado objetivo y posicionar a la empresa por delante de sus competidores.

Consecutivamente, se aconseja implementar un acuerdo de confidencialidad y transparencia, usando como ejemplo el contrato modelo adjunto en los anexos de este escrito. Puesto que, este documento permitirá formalizar el compromiso ético de los trabajadores involucrados en el proceso productivo, fortaleciendo la cultura organizacional basada en la integridad. Finalmente, en cuanto los aspectos financieros, se recomienda consolidar un sistema de control tecnológico, tomando en cuenta que, según

declaraciones del gerente general, actualmente, los registros se realizan mediante libros contables o anotaciones manuales. Por ello, es fundamental migrar esta información a una nube o base de datos segura, que garantice la protección de los datos sensibles, y, además, permita un mejor manejo de esto.

ANEXOS


Anexo A.2.1

Matriz de Congruencia

Pregunta principal	Objetivo General	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Actividades	Fecha de las actividades		Responsable	Productos esperados	Fuentes de información	Informantes	Métodos	Técnicas	Instrumentos
					Inicio (mes, año)	Final (mes, año)							
¿Cómo desarrollar un plan basado en el licenciamiento "Esencial Costa Rica" para la empresa JR New Fruits que promueva su imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense mediante el cumplimiento de los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País?	Diseñar un plan basado en el Licenciamiento Esencial Costa Rica para la implementación de los criterios: Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País en JR New Fruits enfocado en la mejora de la imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense.	¿Cuál es el estado actual de JR New Fruits respecto al cumplimiento de criterios de "Esencial Costa Rica" según las operaciones de la organización?	Examinar el estado actual de JR New Fruits para el cumplimiento de los criterios de Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de "Esencial Costa Rica" de acuerdo con las operaciones de la organización.	1. Recopilación y revisión de la documentación interna de JR New Fruits sobre sus políticas y prácticas actuales. 2. Visitas a las instalaciones para observar las operaciones y actividades cotidianas de la empresa	Semana 32: 5/08/2024	Semana 41: 13/10/2024	S.S Zúñiga & T.M Miranda	1. Informe detallado que describa cómo se relacionan las operaciones y actividades cotidianas actuales de JR New Fruits con los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica"	1. Documentación interna de la empresa JR New Fruits. 2. Observación en campo documentadas. 3. Literatura y Normativa sobre la marca país "Esencial Costa Rica" y sus criterios de evaluación.	Alejandro Meza (Gerente General JR New Fruits) / Ingrid Acuña (Asistente Administrativa) y Valeria Meza (Asistente Administrativa)	1. FODA con enfoque cualitativo.	1. Análisis de contenido: Análisis y revisión de contenido de documentos internos y literatura relevante. 2. Observación estructural: Observación de las operaciones y actividades cotidianas de la empresa	1. Análisis de contenido: Matriz FODA, DOFA y Matriz de cumplimiento de Criterios de Esencial Costa Rica 2. Observación: Listas de verificación para la observación
		¿Cuáles son las brechas identificadas en JR New Fruits en comparación con los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica"?	Análisis mediante un enfoque metodológico cualitativo la información obtenida del diagnóstico inicial de la empresa JR New Fruits, identificando las brechas con respecto a los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica".	1. Análisis Comparativo: Comparar los resultados del diagnóstico inicial (prácticas actuales) con los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica" para identificar las brechas y áreas de mejora.	Semana 42: 14/10/2024	Semana 51: 22/12/2024	S.S Zúñiga & T.M Miranda	1. Matrices que muestren la comparación entre prácticas actuales y los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica" 2. Mapa de brechas que identifiquen las discrepancias entre el estado actual y los criterios de evaluación de "Esencial Costa Rica."	1. Documentación interna de la empresa JR New Fruits. 2. Observación en campo documentadas. 3. Literatura y Normativa sobre la marca país "Esencial Costa Rica" y sus criterios de evaluación.	Alejandro Meza (Gerente General J & R New Fruits) / Ingrid Acuña (Asistente Administrativa) y Valeria Meza (Asistente Administrativa)	1. Análisis de Diagnóstico Inicial con enfoque cualitativo	1. Análisis Comparativo con Normativa: Comparación de los resultados del diagnóstico (prácticas actuales) con los criterios de "Esencial Costa Rica"	1. Matrices de evaluación y Mapeo de brechas 2. Gráfico de anillo
		¿Cómo se pueden desarrollar y documentar propuestas relacionadas a los criterios de "Esencial Costa Rica" para integrarlas a la política de JR New Fruits y aplicarlos en sus procesos operacionales?	Elaborar propuestas documentadas que incluyan mejoras a los procedimientos relacionados a los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación, para su integración a la política de la empresa y su aplicación en los procesos operacionales de JR New Fruits.	1. Desarrollo de Procedimientos: Redactar procedimientos relacionados a los criterios de "Esencial Costa Rica." 2. Elaboración de Documentación: Compilar y organizar toda la documentación en un manual de políticas y procedimientos	Semana 03: 13/01/2025	Semana 22: 1/06/2025	S.S Zúñiga & T.M Miranda	1. Elaboración de propuestas con mejoras a los procesos de acuerdo a lo encontrado en el diagnóstico de la empresa	1. Resultados del diagnóstico inicial. 2. Resultados de matrices de comparación y mapas de brechas 3. Normativa sobre la marca país "Esencial Costa Rica" y criterios de evaluación.	S.S Zúñiga & T. M Miranda	1. Compilación de toda la documentación en un formato accesible y estructurado.	Redacción de procedimientos: Elaboración de procedimientos específicos para los criterios seleccionados de "Esencial Costa Rica"	1. Plantillas y formatos para desarrollar y documentar las políticas y procedimientos asociados a cada valor.
		¿Cómo se puede desarrollar un plan para la implementación de la Licencia de Uso Empresarial con base a los criterios de evaluación de la Marca País "Esencial Costa Rica" para JR New Fruits, que mejore la imagen y se posicionen en el mercado estadounidense?	Desarrollar un plan para la implementación de la Licencia de Uso Empresarial con base a los criterios Excelencia, Sostenibilidad e Innovación de la Marca País "Esencial Costa Rica" para JR New Fruits que promueva la mejora de imagen y posicionamiento en el mercado estadounidense.	1. Desarrollo del Plan de Implementación: Diseñar un plan detallado (alcance, objetivos y procedimientos) para optar por la Licencia de Uso Empresarial basado en los criterios de "Esencial Costa Rica."	Semana 23: 2/06/2025	Semana 32: 10/08/2025	S.S Zúñiga & T.M Miranda	1. Plan de implementación de la Licencia de Uso Empresarial basado en "Esencial Costa Rica." 2. Recomendaciones	1. Resultados del diagnóstico inicial. 2. Resultados de matrices de comparación y mapas de brechas 3. Normativa sobre la marca país "Esencial Costa Rica" y criterios de evaluación.	S.S Zúñiga & T. M Miranda	1. Documentación archivística	1. Hoja de verificación. 2. SOP	1. Plantillas y formatos para desarrollar y documentar el plan de implementación

Anexo A.4.1

Propuesta de *Gestión de riesgo (E26-E30)*

	CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN	CCI – VE – 01 Versión 01 N° 001
---	---	--

Entre nosotros (nombre, cédula, estado civil, profesión, dirección del Empleador, cargo dentro de la empresa) Representante Legal de JR New Fruits, número de cédula jurídica 3-102-885571, ubicado en Ujarrás, Cartago que adelante se denominará “**EL PATRONO**” y (*nombre, cédula, estado civil, profesión, dirección del Colaborador, cargo dentro de la empresa*), que en adelante se denominará “**EL TRABAJADOR**” con fundamento en la Ley 8968 denominada: “Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales”, convenimos en suscribir el presente Contrato de Confidencialidad y Uso Restringido de la Información, contrato que se registrará por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

El presente contrato tiene por objeto establecer las condiciones bajo las cuales **EL TRABAJADOR** se compromete a proteger la información confidencial relacionada con **LA EMPRESA**, incluyendo datos sensibles, estratégicos, financieros, técnicos y personales, garantizando su uso exclusivo dentro del marco de la relación laboral, comercial o contractual que existe entre **LAS PARTES**.

SEGUNDA: DEFINICIÓN DE LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se comprende como información de uso restringido y bajo confidencialidad:

- Datos personales de Trabajadores, Clientes y Proveedores, conforme se describe en la Ley 8968.
- Información financiera, contable y fiscal.
- Estrategias comerciales, datos técnicos de producción y exportación, informes de calidad y/o auditorías.
- Manuales de procesos operativos internos y GLOBAL GAP.
- Cualquier otro dato, documento legal y/o contractual, formato o procedimiento operativo no disponible al público.

TERCERA: ACCESO A LA INFORMACIÓN

- a. Cualquiera que sea la información escrita o digital a la que se tenga acceso por motivo de las funciones que prestan a JR New Fruits, la misma es propiedad de esta y como tal NO puede ser utilizada sin la autorización expresada de JR New Fruits.

- b. La información indicada con anterioridad será accesible única y exclusivamente de conocimiento de Gerencia y Administrativos, quienes tienen prohibido divulgar, copiar o transferirla a terceros o a la competencia.
- c. Respecto a los Manuales, su acceso es único para Gerencia y Administrativos; y divulgados únicamente mediante capacitaciones internas a los trabajadores.

CUARTA: OBLIGACIONES DEL COLABORADOR

El TRABAJADOR en su condición se obliga a:

- a. No divulgar información confidencial a terceros sin consentimiento previo y por escrito de **LA EMPRESA**.
- b. Usar la información únicamente para fines autorizados por **LA EMPRESA**.
- c. Proteger la información física y digital.
- d. No duplicar, copiar, filtrar manuales, formatos o procedimientos operativos a personas ajenas a **LA EMPRESA**.
- e. No participar, tolerar, realizar actos de extorsión o presión hacia trabajadores, proveedores o terceros vinculados a **LA EMPRESA**. En caso de incurrir en esta falta, se procederá a la terminación inmediata del contrato, además de eventuales acciones legales.
- f. En caso de cese de la relación contractual, se deberá entregar toda la información confidencial bajo su posesión.

QUINTA: EXCLUSIONES

La obligación de confidencialidad no aplica a:

- a. Información que sea o pase a ser de dominio público sin el incumplimiento de este contrato.
- b. Información obtenida de terceros legítimamente sin deber de confidencialidad.
- c. Información que debe divulgarse por orden de una autoridad competente, previa notificación a la empresa.

SEXTA: DURACIÓN

El deber de confidencialidad se mantendrá vigente durante la relación contractual y por un periodo posterior de cuatro años de su terminación, independientemente del motivo.

SÉPTIMA: INCUMPLIMIENTO Y SANCIONES

El incumplimiento al deber de confidencialidad y uso restringido de la información por parte de **EL TRABAJADOR** que firma el presente contrato se interpretará como falta grave de servicio y facultará a **LA EMPRESA** para dar por terminado el contrato de trabajo o la relación que existiere

con **EL TRABAJADOR**, sin responsabilidad alguna por parte de **LA EMPRESA**, en virtud de considerarse faltas graves de probidad y lealtad. Por tanto, el incumplimiento:

- a. Será motivo de resolución inmediata del contrato laboral o comercial.
- b. Podrá dar lugar a sanciones legales por daños y perjuicios.
- c. Implica la responsabilidad solidaria en caso de perjuicio a la empresa o a terceros por uso indebido de información confidencial.
- d. Dicha sanción será sin perjuicio de las sanciones que se disponen en la Ley 8968 denominada “Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales”.

OCTAVA: JURISDICCIÓN

Las partes se someten a la conciliación como un proceso de solución alterno en el que un tercero (conciliador) ayuda a las partes a resolver la disputa en cuestión, sugiriendo posibles soluciones para las partes.

NOVENA: RECONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN

Las partes reconocen y aceptan entender las cláusulas contenidas en este contrato de confidencialidad y dejan sin efecto cualquier acuerdo suscrito con anterioridad, prevaleciendo lo dispuesto en este instrumento respecto de cualquier otro acuerdo anterior.

DÉCIMA: CONVENIO

Este convenio forma parte del contrato individual de trabajo que tiene celebrado el “**EL TRABAJADOR**” con el “**EL PATRONO**”.

Leído el presente contrato, firmamos en Ujarrás, Cartago, Costa Rica, el (día) de (mes) del 2025.

X _____ NOMBRE CARGO Y EMPRESA	X _____ NOMBRE CARGO Y EMPRESA
--	--

Nota: Se toma como referencia el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (s.f). Anexo I Contrato de confidencialidad de colaboradores CCPA (003).pdf [https://www.ccpa.or.cr/wp-content/uploads/Manuales/Anexo%20I%20Contrato%20de%20confidencialidad%20de%20colaboradores%20CCPA%20\(003\).pdf](https://www.ccpa.or.cr/wp-content/uploads/Manuales/Anexo%20I%20Contrato%20de%20confidencialidad%20de%20colaboradores%20CCPA%20(003).pdf)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo A.4.2

Categorización de fuentes de emisión

Categoría de Fuentes	Tipos de actividades	Alcance
Combustión Fija	Las que involucran la generación de electricidad, calor o vapor por medio de la combustión de combustibles a nivel interno (dentro de la compañía).	1, 2
Combustión Móvil	Involucran el transporte de materiales, productos, residuos y empleados a nivel externo e interno (dentro de la compañía).	1, 3
Emisiones de Proceso	La mayor parte de estas emisiones resultan de la manufactura o el procesamiento de químicos y materiales a nivel interno (dentro de la compañía).	1, 2
Emisiones Fugitivas	Estas emisiones resultan de liberaciones intencionales o no intencionales a nivel interno y externo, como fugas en las juntas, sellos o empaques de los equipos, instalaciones de almacenamiento de GLP, tratamiento de aguas residuales y residuos destinados al relleno sanitario.	1, 3

Nota. Para identificar las fuentes se utiliza este listado, en donde se clasifica por categoría, tipo y alcance.

Fuente: Molina (2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Internacional de Energía [AIIE]. (2015). Indicadores de Eficiencia Energética: Bases Esenciales para el Establecimiento de Políticas. 9 rue de la Fédération. <https://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/cg00333.pdf>
- Arce, D., y Ulloa, M. (2018). La Marca País Esencial Costa Rica: Más allá del Bienestar Ambiental. *Revista Perspectivas: Estudios Sociales y Educación Cívica*, No.17, pp.1-21. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/28599/fabiangonra%2C%2B5.%28vf%29Arce%2BAguirre%2By%2BUlloa%2BG%C3%B3mez..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, E., Quesada, M., y Tenorio, D. (2021). Estudio de la aplicación del sistema de gestión de calidad “Licenciamiento Marca País-Esencial Costa Rica”, Valor de Excelencia, en la empresa PERTEC GLOBAL SERVICES, S.A” específicamente en el área de “outsourcing de tecnologías de información” [Trabajo Final de graduación para optar el grado de licenciatura en COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS], Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20904/Estudio%20de%20la%20aplicaci%3%b3n%20del%20sistema%20de%20gesti%3%b3n%20de%20calidad%20Licenciamiento%20marca%20pa%3%ads%20Esencial%20Costa%20Rica%2c%20en%20la%20empresa%20Pertec%20Global%20Services%20S.A%2c%20en%20el%20c%3%a1rea%20de%20Outsourcing%20de%20TI.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Banco Nacional. (s.f.). ¿Qué es el Sistema de Banca para el Desarrollo y cómo podría apoyar a tu PYME?. https://www.bncr.fi.cr/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-sistema-de-banca-para-el-desarrollo-y-c%C3%B3mo-podr%C3%ADa-apoyar-a-tu-pyme-.html?srsltid=AfmBOorYdjGT4gkIqtWUIwt-StmMbFg_4WzqSK3pH3GXImAw3lla5V36
- Bautista, R., & Pérez, F. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Revista Eruditus*, Vol.1 (3). <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/383/226>
- Bertrán Vall, J. (2003). Marketing en un mundo global: claves y estrategias para competir en el mercado internacional. Editorial McGraw-Hill, Madrid. <https://www.sidalc.net/search/Record/KOHA-OAI-UAAAN:31539/Description>
- Blog Exatec. (2023). Liderazgo consciente: crea cambios positivos en tu empresa. <https://blog-exatec.tec.mx/articulo/liderazgo-consciente-crea-cambios-positivos-en-tu-empresa>
- Brigneti-Badiola, H. (2008). “Perú Ahora”: Una marca país. *Ingeniería Industrial*, 26(026), 99-109. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2008.n026.637>
- Calvo, Ó. (2017). GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS. Esencial Costa Rica. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-INNOVACION-Digital.pdf>

- Carro, R., y González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina, Mar del Plata: Universidad Nacional De Mar del Plata. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/>
- Castillo, J. (2018). Estudio y prospectiva del potencial comercial de productos con valor agregado a base de chayote para su internacionalización: El caso de la Asociación de Chayoteros del Yas de Cartago, Costa Rica [Tesis para optar por el grado de licenciatura]. Universidad Técnica Nacional <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/532689c6-4c18-4cf6-932e-73123f8dd755/content>
- Castillo, J. (2023). *PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE CHAYOTE PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES*. [Trabajo de Grado, Universidad para la Cooperación Internacional]. <https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/files/original/31458c4613901cb54bcf18cf177976a9.pdf>
- Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo [Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Administrador de Empresas, Universidad Militar de Nueva Granada]. Repositorio UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6908a00-bc53-44d5-b402-d0779d159872/content>
- DE CHERNATONY, Leslie. y DALL'OLMO RILEY, Francesca. Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts'. In: *Journal of Marketing Management*. 1998, no.14. <http://www.ebscohost.com>
- De Roca, S. P. (2016). Marca país: el registro de su identidad. Anuario dominicano de Propiedad intelectual. <http://anudopi.funglode.org/index.php/anudopi/article/view/12>
- Decreto Ejecutivo No. 38271-MP-TUR . (2014). Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica. La Gaceta No.59 <https://www.ict.go.cr/es/root-documentos-no-apagar/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/1034-reglamento-de-licenciamiento-de-la-marca-pais-para-la-promocion-turistica-de-costa-rica/file.html>
- Dinnie, K. (2008) “Nation branding”. Butterworth Heinemann, Burlington. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3313137>
- Docusign. (2025). B2B: ¿Qué es el Business-to-Business y por qué es importante para tu PYME?. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/b2b>
- Echeverri-Romero, Rubén Darío, Silva-Castellanos, Tulio Ferney, Ruano-Arcos, Leidi Dayely, Sánchez-Álvarez, Jherónimo, & Ordóñez-Tovar, Isabel Daniela. (2022). Ventaja competitiva de las PYMES hortofrutícolas en Colombia: el rol de la innovación abierta y la orientación emprendedora. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 171-184. Epub March 06, 2020. <https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15256>
- Esencial Costa Rica. (2021). Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2023/10/PRO-NOR-044-Reglamento-para-el-uso-de-la-Marca-Pais-Costa-Rica.pdf>

- Esencial Costa Rica. (2023). *Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica PRO-NOR-044*. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2023/10/PRO-NOR-044-Reglamento-para-el-uso-de-la-Marca-Pais-Costa-Rica.pdf>
- Esencial Costa Rica. (2024). Licencias para uso empresarial. <https://www.esencialcostarica.com/preguntas-frecuentes/>
- Esencial Costa Rica. (2024). *Por qué nuestra Marca País es esencial*. <https://www.esencialcostarica.com/quienes-somos/>
- Esencial Costa Rica. (2025). Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica PRO-NOR-044. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2023/10/PRO-NOR-044-Reglamento-para-el-uso-de-la-Marca-Pais-Costa-Rica.pdf>
- Eurofins. (2023). El ciclo Deming: en qué consiste y cómo ayuda en la gestión y mejora de procesos. <https://www.eurofins-environment.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- García-Cubillana, J. (2021). La importancia de la huella de carbono y su impacto en las empresas. WTW. <https://www.wtwco.com/es-es/insights/2021/05/huella-de-carbono-empresas>
- GLOBAL G.A.P. (2024). *About us*. <https://www.globalgap.org/about/>
- Global G.A.P. (s.f). Our Impact Areas. <https://www.globalgap.org/about/our-impact-areas/>
- Gobierno de Perú. (2022). La Marca Perú fue distinguida como “Marca de confianza del año”. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/665824-la-marca-peru-fue-distinguida-como-marca-de-confianza-del-ano>
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (s.f). Marcas de Destino. <https://qroo.gob.mx/inicio/index.php/marcas-de-destino-2/#:~:text=Marca%20destino%20es%20un%20concepto,%2C%20organismos%2C%20turismo%2C%20etc.>
- Gómez, L. (s.f). Indicadores de Calidad del Agua. Ministerio de Salud. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/tecno-ciencia/inventario-tecn-de-agua-de-consumo-humano-tecno-ciencia/evaluacion-de-tecnologia/presentaciones-evaluacion-de-tecnologia-tecno-ciencia/1490-indicadores-calidad-agua/file>
- Granados, M. C., & Pacheco Revilla, M. (2007). *La Marca País como un instrumento para contribuir al proceso de internalización de las PYMES*. San José: UNED.
- Greenhouse GAS Protocol. (s.f). Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte. https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/protocolo_spanish.pdf
- Hoyer, R. W., & Hoyer, B. (2001). ¿Qué es calidad? *Revista Quality Progress*, 34(2). https://d1wqtxtslx7le7.cloudfront.net/38262413/Que_es_calidadlibre.pdf?1437587625=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DQue_es_calidad.pdf&Expires=1722738275

<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislacion-de-empresas/leyes-y-reglamentos/614-reglamento-para-la-implementacion-y-uso-de-la-marca-pais-costa-rica/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2013). Reglamento para la Implementación y Uso de la Marca País Costa Rica. Decreto Ejecutivo No. 37669-RE-COMEX-TUR. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislacion-de-empresas/leyes-y-reglamentos/614-reglamento-para-la-implementacion-y-uso-de-la-marca-pais-costa-rica/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2014). La Gaceta. <https://www.ict.go.cr/en/documents/marca-pa%C3%ADs/2276-reglamento-de-marca-pa%C3%ADs/file.html>

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). Caracterización del Territorio. <https://www.inder.go.cr/wp-content/uploads/2024/11/Caracterizacion-territorio-Cartago-Oreamuno-El-Guarco-La-Union.pdf>

INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA (INTECO). (2017). GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS INNOVACIÓN. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-INNOVACION-Digital.pdf>

INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA (INTECO). (2017). GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS EXCELENCIA. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-EXCELENCIA-Digital.pdf>

Jaramillo, O., & Betancur Roldán, M. C. (2021). Propuesta de definición de la Archivística desde un análisis bibliográfico y contextual. *Revista General de Información y Documentación*, 31(1), 203-219. <https://doi.org/10.5209/rgid.76975>

JR New Fruits. (s.f.). *Acerca de Nosotros*. <https://jrnewfruits.com/quienes-somos/>

JR New Fruits. (s.f.). *Nuestras Hortalizas*. <https://jrnewfruits.com/catalogo/>

LEANpio. (2022). Cómo gestionar los residuos de una empresa. <https://www.leanpio.com/es/blog/como-tratar-los-residuos-de-una-empresa>

Ley No.8839. (2010). Ley para la Gestión Integral de Residuos. *Asamblea Legislativa*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68300&nValor3=83024&strTipM=TC

Loría, K., y Carranza, C. (2021). Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018 [Trabajo Final de Graduación como requisito

para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior, Universidad Técnica Nacional], Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/75c7ee47-84f2-4301-b278-cea9bd02f256/content>

- Madriz, A. (2021). Esencial Costa Rica: La Marca País que aspira a seguir impulsando la competitividad nacional. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/esencial-costa-rica-la-marca-pais-que-aspira-a-seguir-impulsando-la-competitividad-nacional>
- Man Lopez, B. A. (2019). *Propuesta de un perfil de identidad corporativa para mejorar la imagen corporativa de “Juguería Amaro” en la ciudad de Chiclayo*. [Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2010>
- Martínez-Rodríguez, María Concepción, Campos-Villegas, Lorena Elizabeth, & Castillo-Monroy, Jesús. (2021). Metodologías para el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero: descripción del proyecto de control en una industria productora de cemento. *Revista Tecnología en Marcha*, 34(3), 177-188. <https://dx.doi.org/10.18845/tm.v34i3.5313>
- Meléndez, Á. (2016). Marca país, más allá del logo. *Revistas Gestión. ec*, 261, 20-25. https://ayhx4ys5-images.s3.amazonaws.com/import/legacy_pdfs/261_002.pdf
- Méndez Barrera, M., Hernández Hernández, K., Rodríguez Ibarra, M. S., & Barrón Villaverde, D. (2023). Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera. *Ciencia Nicolaita*, (88). <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.639>
- Méndez, K. (2023). La Marca País en América del Sur: revisión sistemática. *SCIENDO*, 26(4), 479-486. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.069>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). Chayote. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-0658chayote.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica [COMEX]. (s.f.). República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR). <https://www.comex.go.cr/tratados/cafta-dr/>
- Molina, E. (2018). Plan de Gestión de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero para alcanzar la Carbono Neutralidad, Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A [Trabajo de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador de la Escuela de Ciencias Ambientales de la Universidad Nacional para optar al grado de Licenciatura en Gestión Ambiental con Énfasis en Tecnologías Limpias]. Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/b2789091-3100-4baf-8261-c5202162f261/content>
- Mora-Córdova, D. E., Lituma-Loja, A. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 113–132. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>
- Muguirra, A. (s.f.). *Diseño de investigación: Elementos y características*. <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>

- Murphy, P. (2022). La Marca país: un símbolo que trasciende lo meramente estético. *OMPI ENTREVISTA*. https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2022/03/article_0008.html
- Parlamento Europeo. (2024). Reducir las emisiones de carbono: objetivos y políticas de la UE. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20180305STO99003/reducir-las-emisiones-de-carbono-objetivos-y-politicas-de-la-ue>
- Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER]. (2022). Chayote. <https://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.asp>
- Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER]. (2022). Productos agrícolas de Costa Rica se promocionan en la feria más grande de este sector en Estados Unidos. <https://www.procomer.com/noticia/productos-agricolas-de-costa-rica-se-promocionan-en-la-feria-mas-grande-de-este-sector-en-estados-unidos/>
- Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER]. (s.f.). Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/reglamento-uso-marca-pais2020-01-06_19-34-21.pdf
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). *Anexo 1 al Reglamento para el uso de la marca país esencial COSTA RICA PRO-NOR-044 PROTOCOLO DE EVALUACIÓN PARA USO CORPORATIVO*. https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2024/03/Protocolos-de-evaluacion_Anexo1_mar24.pdf
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). *PROTOCOLO DE EVALUACIÓN PARA USO CORPORATIVO*. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Protocolo.pdf>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). *Guía marca país esencial COSTA RICA. Orientaciones para Indicadores de Excelencia*. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2023/10/Guia-Excelencia.pdf>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). *Guía marca país esencial COSTA RICA. Orientaciones para Indicadores de Innovación*. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2023/10/Guia-Innovacion.pdf>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2024). *Preguntas frecuentes Licencias para uso empresarial*. <https://www.esencialcostarica.com/preguntas-frecuentes/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER]. (s.f.). Protocolo de Evaluación. <https://www.esencialcostarica.com/en/wp-content/uploads/2018/05/Protocolo.pdf#page28>
- Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica. (2014). Marca País. <https://www.ict.go.cr/en/documents/marca-pa%C3%ADs/2276-reglamento-de-marca-pa%C3%ADs/file.html>
- Relaciones con Egresados. (2023). Liderazgo consciente: crea cambios positivos en tu empresa. Blog Exatec. <https://egresados.exatec.tec.mx/blog/liderazgo-consciente-crea-cambios-positivos-en-tu>

[empresa#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20consciencia%20en%20el%20liderazgo&text=La%20consciencia%20aplicada%20a%20la,generaci%C3%B3n%20de%20determinaciones%20m%C3%A1s%20precisas.](#)

- Restrepo, M., Rosker, E., y Echeverri, L. (2008). El país como una marca. Estudio de caso: Colombia es Pasión. Estudios y perspectivas de turismo, 19(3), 409-421. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180716755006.pdf>
- Robles, L. (2022). Implementación del ciclo Deming para mejorar la productividad en la empresa A & L Cargueros SAC, Trujillo-2022” [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31177/Robles%20Bazan%20Leiter%20Abdias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, L. (2021). Diseño de Ciclo de Deming para mejorar la Calidad de Atención al Paciente de Consulta Externa del Hospital General Guasmo Sur [Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en administración de negocios-MBA, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65664>
- Rosales, M., Gómez, D. y Ruiz, A. (2022). Sellos y signos distintivos de calidad en las exportaciones del sector agropecuario costarricense. Revista e-Agronegocios, 8(2). <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/article/view/6145/6093>
- Safety Culture. (2024). ¿Qué es DMAIC?. <https://safetyculture.com/es/temas/dmaic/>
- Salazar, R. (2023). Aplicación del ciclo Deming (PHVA) para reducir las mermas en una empresa comercializadora de papa [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Usil. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/36499912-dcd1-4e08-a922-b9b31c375db1/content>
- Sánchez, M. Z., Mejías, M., & Olivety, M. (2022). Diseño de Metodologías Mixtas una revisión de las estrategias para combinar. *Revista Electrónica Humanas Enfermería en Red*. https://www.portal.uasj.unpa.edu.ar/_files/ugd/f9834d_784cc19611714c87890006bc7cb4715d.pdf#page=10
- Sandoval, J. (s.f.). Los indicadores a lo largo del tiempo y la importancia de su actualización con el desarrollo organizacional. Universidad Nacional Autónoma de México. [Vazquez/publication/380910139_Los_indicadores_a_lo_largo_del_tiempo_y_la_importancia_de_su_actualizacion_con_el_desarrollo_organizacional/links/665591ebbc86444c72075c13/Los-indicadores-a-lo-largo-del-tiempo-y-la-importancia-de-su-actualizacion-con-el-desarrollo-organizacional.pdf](https://vazquez/publication/380910139_Los_indicadores_a_lo_largo_del_tiempo_y_la_importancia_de_su_actualizacion_con_el_desarrollo_organizacional/links/665591ebbc86444c72075c13/Los-indicadores-a-lo-largo-del-tiempo-y-la-importancia-de-su-actualizacion-con-el-desarrollo-organizacional.pdf)
- Servicio Fitosanitario del Estado. MAG. (2021). Registro de Agricultura Orgánica (ARAO). Retrieved February 23, 2022, from ARAO website: <https://www.sfe.go.cr/SitePages/ARAO/InicioARAO.aspx>

- SYDLE. (2023). Ciclo PDCA: ¿cuáles son pasos y cómo funciona? <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9>
- TRADEMAP. (2023). List of importing markets for the product exported by Costa Rica in 2023 Metadata Product: 0709 Other vegetables, fresh or chilled (excl. potatoes, tomatoes, alliaceous vegetables, edible). https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c188%7c%7c%7c%7c0709%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c
- U.S Department of state. (2021). Estados Unidos y Costa Rica: Socios en democracia y Seguridad. [https://www.state.gov/translations/spanish/estados-unidos-y-costa-rica-socios-en-democracia-y-seguridad/#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20el%20principal,\(70%25%20de%20IED\).](https://www.state.gov/translations/spanish/estados-unidos-y-costa-rica-socios-en-democracia-y-seguridad/#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20el%20principal,(70%25%20de%20IED).)
- Universitas Miguel Hernández. (s.f.). Concepto de Calidad. <http://planeacion.uaemex.mx/docs/sgc/Algo%20acerca%20del%20concepto%20de%20calidad.pdf>
- Uribe-Hernández, J., Ávila-Roa L., Chacón-Ramirez, A. (2021). Sistema de gestión de energía bajo el paradigma de Industria 4.0. *Revista Ingenio, n (1), vol.18*, pp. 33-40. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2780/3388>
- Vargas, D. (2019). *Proceso óptimo para la exportación del chayote costarricense, a fin de cumplir con los requisitos del mercado estadounidense*. [Trabajo de Grado, Universidad Internacional de las Américas]. Repositorio Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/398475f8-04fb-45f3-b951-629b0034111a/content>
- Visita Costa Rica. (s.f.). Ujarrás, Cartago. <https://www.visitarcostarica.com/ujarras-cartago>