

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
SEDE REGIONAL CHOROTEGA  
CARRERA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE EXPORTACIÓN PARA EL CONCENTRADO CONGELADO DE NARANJA  
POR PARTE DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INVERSIONES  
GUANARANJA S.A. Y AFINES (ASEIGSA) DE LA EMPRESA DEL ORO S.A. HACIA EL  
MERCADO DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO  
INTERNACIONAL**

**SUSTENTANTES**

**Luis Alberto Chaves García**

**702470019**

**Liberia, Guanacaste**

**Enero 2026**

**Tribunal examinador**



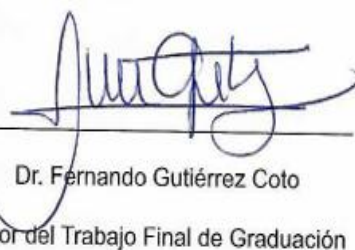
---

Dra. Darinka Grbic Grbic.  
Representante del Decano SRCH



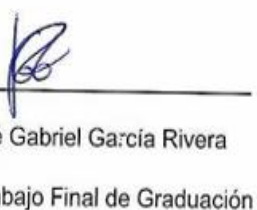
---

MAP. Jorge Loáiciga Gutiérrez  
Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



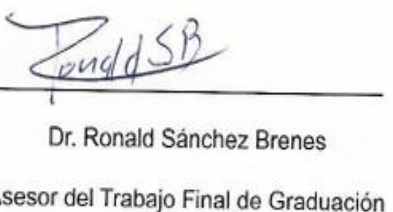
---

Dr. Fernando Gutiérrez Coto  
Tutor del Trabajo Final de Graduación



---

MGCI. José Gabriel García Rivera  
Asesor del Trabajo Final de Graduación



---

Dr. Ronald Sánchez Brenes  
Asesor del Trabajo Final de Graduación

## **Dedicatoria**

A mi madre, mi más grande ejemplo de amor, sacrificio y entrega incondicional, le dedico de todo corazón este trabajo. Ella, con su esfuerzo constante durante mis 29 años, me enseñó que la excelencia no se mide únicamente en lo académico, sino en la calidad humana con la que se enfrenta la vida, dedicado al éxito y a la grandeza. Gracias a sus consejos, a sus oraciones y a su lucha diaria para darme lo mejor, hoy puedo celebrar este logro. Cada página de este proyecto refleja no solo mis horas de estudio, sino también su sacrificio silencioso y su amor infinito, que me impulsaron a convertirme en una mejor persona y en un profesional con valores sólidos.

Luis Albert Chaves García.

## Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios Todopoderoso, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada etapa de este proceso, su infinita misericordia y sabiduría me han acompañado en los momentos de mayor dificultad y también en los de alegría, recordándome que todo esfuerzo, cuando se hace con fe y dedicación, siempre encuentra recompensa. A Él le debo la vida y la oportunidad de haber llegado hasta aquí, culminando una etapa académica que representa no solo un logro personal, sino también un compromiso con servir a los demás con humildad y entrega.

A la Universidad Nacional de Costa Rica, mi más sincero agradecimiento por abrirme sus puertas y brindarme un espacio de formación integral, donde no solo adquirí conocimientos teóricos y prácticos de gran valor, sino también valores humanos que me guiarán siempre en el ejercicio profesional y en la vida misma. Esta institución ha sido un faro de enseñanza, disciplina y crecimiento, y hoy puedo decir con orgullo que formo parte del magnífico sello UNA.

Deseo expresar un agradecimiento muy especial al Dr. Fernando Gutiérrez Coto, tutor de este trabajo, por su valiosa guía, paciencia y orientación durante todo el proceso de investigación y redacción. Sus consejos acertados, su disposición constante y su acompañamiento académico fueron fundamentales para dar forma y solidez a este proyecto, así también a mis lectores el Dr. Ronald Sánchez Brenes y al MGCI José Gabriel García Rivera, quienes con dedicación y rigor académico revisaron este documento, brindándome observaciones, correcciones y recomendaciones que resultaron esenciales para perfeccionarlo.

De igual manera, agradezco profundamente a la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A y Afines (ASEIGSA) y a la empresa Del Oro

por la oportunidad de desarrollar este trabajo en el marco de su actividad exportadora, haber tenido acceso a información, experiencias y apoyo de la organización hizo posible esta investigación lo cual no solo enriqueció mi aprendizaje, sino que también me permitió aportar un análisis que puede ser de utilidad práctica para la empresa

Luis Alberto Chaves García

702470019

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	12
Introducción .....	16
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.1 Justificación .....	18
Planteamiento de la Problemática.....	20
Objetivos del estudio.....	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL .....	23
2.1 Marco teórico .....	23
El marco teórico del presente trabajo final de graduación se basa en el plan de exportación. De este punto se desprende lo siguiente: .....	23
2.1.1 Plan de exportación.....	23
2.1.2 Concentrado congelado de naranja.....	24
2.2 Marco conceptual.....	26
2.2.1 Estudio de mercado. ....	26
2.2.2 Demanda .....	27
2.2.3 Clientes potenciales .....	27
2.2.4 Competencia .....	28
2.2.5 Productos sustitutos .....	28
2.2.6 Costos de exportación.....	29
2.2.7 Obstáculos técnicos .....	29
2.2.8 Comercio.....	30
2.2.9 Estrategia para la exportación. ....	30

2.3 Marco de referencia .....	31
CAPÍTULO III.....	33
MARCO METODOLÓGICO .....	33
3.1 Tipo de Investigación. ....	33
3.2 Fuentes de Información .....	34
3.2.1 Fuentes primarias.....	34
3.2.2 Fuentes secundarias .....	35
3.3 Técnicas de investigación .....	36
3.3.1 Observación: .....	36
3.3.2 Entrevistas a Profundidad: .....	37
3.3.3 Análisis de Documentos: .....	37
3.3.4 Análisis de Casos:.....	37
3.4 Procedimiento de investigación.....	38
3.5 Sujetos de investigación.....	39
3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación .....	39
CAPÍTULO IV .....	43
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	43
4.1 Resultados de la entrevista: presidente de ASEIGSA .....	43
4.2 Resultados de la entrevista a Keily Markey gerente comercial de la empresa Del Oro.....	49
4.3 Análisis FODA.....	51
4.3.1 Fortalezas: .....	51
4.3.2 Oportunidades:.....	52
4.3.3 Debilidades: .....	52
4.3.4 Amenazas: .....	53
4.4 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter .....	53

4.5 Análisis P.E.S.T.E.L.....	54
4.5.1 Aspectos Políticos: .....	54
4.5.2 Aspectos económicos:.....	55
4.5.3 Aspectos sociales:.....	55
4.5.4 Aspectos tecnológicos:.....	56
4.5.5 Aspectos legales: .....	56
4.6 Análisis de la selección del mercado meta .....	57
4.6.1 Selección del país .....	57
4.6.2 Selección del mercado de Panamá .....	62
CAPÍTULO V .....	63
PROPUESTA.....	63
5. 1 Plan de exportación: .....	63
5.2 Documentos de exportación:.....	63
5.3 Transporte y logística: .....	65
5.4 Proyecciones financieras: .....	66
5.5 Riesgos y medidas de mitigación: .....	67
5.6 Seguimiento y control postventa: .....	68
CAPÍTULO VI .....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
6.1 Conclusiones .....	69
6.1.1 Objetivo 1.....	70
6.1.2 Objetivo 2.....	71
6.1.3 Objetivo 3.....	71
6.2 Recomendaciones .....	71
LISTA DE REFERENCIAS.....	74

### Lista de tablas

Tabla 1. Características fisio-químicas del FCOJ .....	25
Tabla 2. Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados .....	36
Tabla 3. Matriz de congruencia: Objetivo 1 .....	40
Tabla 4. Matriz de congruencia: Objetivo 2 .....	41
Tabla 5. Matriz de congruencia: Objetivo 3 .....	42
Tabla 6. Países de Centroamérica con respecto al PIB.....	58
Tabla 7. PIB Per Cápita de países de Centroamérica .....	58
Tabla 8. Salario promedio mensual de Centroamérica .....	59
Tabla 9. Tendencias de consumo de jugo de naranja de países de Centroamérica.....	60
Tabla 10. Mayores productores de jugo de naranja congelado de países de Centroamérica .....	61
Tabla 11. Plan de trabajo y cronograma de actividades .....	82

**Lista de figuras**

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las categorías .....	39
----------------------------------------------------------------	----

### **Lista de abreviaturas**

ASEIGSA: Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A. y Afines.

DPA: Delivered at Place (dejado en el lugar).

FDA: Food and Drugs Administration (administración de alimentos y medicamentos).

FCOJ: Frozen Concentrated Orange Juice (jugo concentrado y congelado de naranja).

GMO: Organismos genéticamente modificados.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

NFC: Not from Concentrated (Jugo de naranja fresco listo para tomar).

OMC: Organización Mundial del Comercio.

OTC: over the counter.

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

USDA: Departamento de agricultura de Estados Unidos.

### Resumen ejecutivo

<b>Resumen Ejecutivo</b>		
Tipo de modalidad: Tesis____ Proyecto de Graduación__X__ Practica dirigida____ Seminario de graduación____		
Tema: Plan de exportación para el concentrado congelado de naranja por parte de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A. y Afines (ASEIGSA) de la Empresa del Oro S.A hacia el mercado de Panamá.		
Problema u oportunidad: La ausencia de una planificación adecuada para un proceso de exportación, representa un riesgo significativo para ASEIGSA, ya que, al ser una asociación solidarista, no puede ingresar al mercado panameño sin la preparación necesaria porque podría derivar en pérdidas económicas y desaprovechamiento de oportunidades comerciales. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de desarrollar un plan de exportación que permita a ASEIGSA entender y adaptarse a las condiciones del mercado panameño, optimizar sus recursos y mitigar los riesgos asociados al comercio internacional. Solo con una planificación sólida y fundamentada se podrá aprovechar las ventajas comparativas y contribuir al crecimiento económico tanto de ASEIGSA como de la empresa Del Oro.		
Objetivo general: Proponer un plan para la exportación de concentrado congelado de naranja por parte de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A. y Afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A hacia el mercado de Panamá.		
Objetivos específicos: Caracterizar la demanda y oferta en el mercado panameño para productos concentrados congelados de naranja que identifique los gustos, preferencias y tendencias del mercado, así como oportunidades comerciales. Identificar el proceso de logística y distribución para la exportación de concentrado congelado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio. Elaborar estrategias para la planificación de la exportación del concentrado congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.		
Nombre e información de contacto del o los sustentantes		
Nombre:	Teléfono	Correo electrónico
Luis Alberto Chaves García	70602331	<a href="mailto:luis.chaves.garcia@est.una.ac.cr">luis.chaves.garcia@est.una.ac.cr</a>
Nombre, información y firma del responsable académico		
Nombre	Correo electrónico y teléfono	Firma

Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 88406966	
Dr. Ronald Sánchez Brenes Lector 1	<a href="mailto:ronald.sanchez.brenes@una.cr">ronald.sanchez.brenes@una.cr</a> 84848693	
MGCI José Gabriel García Rivera Lector 2	<a href="mailto:jose.garcia.rivera@una.cr">jose.garcia.rivera@una.cr</a> 83238677	

## Summary

<b>Summary</b>
Type of modality: Thesis <input type="checkbox"/> Graduation Project <input checked="" type="checkbox"/> Directed Practice <input type="checkbox"/> Graduation Seminar <input type="checkbox"/>
Topic: Export Plan for Frozen Orange Concentrate by the Solidarity Association of Employees of Guanaranja S.A Investments and Related Company(ASEIGSA) of Del Oro S.A to Panamanian Market
Problem or Opportunity: The absence of adequate planning for an export process represents a significant risk for ASEIGSA, since as a solidarity association, it cannot enter the Panamanian market without the necessary preparation. This lack of planning could result in economic losses and missed commercial opportunities. Therefore, it is evident that there is a need to develop an export plan that allows ASEIGSA to understand and adapt to the conditions of the Panamanian market, optimize its resources, and mitigate the risks associated with international trade. Only through solid and well-founded planning can comparative advantages be leveraged and contribute to the economic growth of both ASEIGSA and Del Oro Company S.A.
General Objective: To propose an export plan for frozen orange concentrate by the Solidarity Association of Employees of Guanaranja S.A. Investments and Related Companies (ASEIGSA) of Del Oro Company S.A. to the Panamanian Market.
Specific Objectives:  To characterize the demand and supply in the Panamanian market for frozen orange concentrate products, identifying consumer preferences, tastes, and market trends, as well as potential commercial opportunities.  To identify the logistics and distribution process for the export of frozen orange concentrate, providing information on export costs and technical barriers to trade.

To develop strategies for the planning of the export process of frozen orange concentrate to the Panamanian market by ASEIGSA of Del Oro company S.A.		
Name and Contact Information of the Author(s):		
Name:	Telephone:	Email:
Luis Alberto Chaves García	70602331	<a href="mailto:Luis.chaves.garcia@est.una.ac.cr">Luis.chaves.garcia@est.una.ac.cr</a>
Name, Contact Information, and Signature of the Academic Supervisor		
Name:	Email and telephone	Signature:
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	<a href="mailto:fernando.gutierrez.coto@una.cr">fernando.gutierrez.coto@una.cr</a> 88406966	
Dr. Ronald Sánchez Brenes Asesor	<a href="mailto:ronald.sanchez.brenes@una.cr">ronald.sanchez.brenes@una.cr</a> 84848693	
MGCI José Gabriel García Rivera	<a href="mailto:jose.garcia.rivera@una.cr">jose.garcia.rivera@una.cr</a> 83238677	

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito principal proponer un plan de exportación para el concentrado congelado de naranja (FCOJ) producido por la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A. y Afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A., con destino al mercado panameño. Este proyecto surge ante la necesidad de contar con una planificación estratégica que permita a la asociación explorar en el comercio internacional de manera ordenada, eficiente y sostenible. En un contexto de creciente competitividad global, las empresas deben adoptar herramientas que faciliten su expansión, reduzcan riesgos y optimicen sus recursos para aprovechar las oportunidades de mercados cercanos como Panamá.

El desarrollo de este plan de exportación busca fortalecer las capacidades comerciales de ASEIGSA mediante el análisis del entorno económico, político y logístico de Panamá, así como de la oferta y la demanda del producto en dicho mercado. A partir de esta evaluación, se pretende establecer estrategias claras que permitan definir el proceso de exportación, la estructura de costos, los canales de distribución y las condiciones regulatorias necesarias para posicionar el producto en un entorno internacional. De esta forma, se espera generar una base sólida que contribuya al crecimiento económico de la asociación y de la región de Guanacaste, impulsando el empleo y la productividad local.

Asimismo, este trabajo no solo representa un ejercicio académico, sino también una propuesta aplicable a la realidad empresarial costarricense, especialmente para las asociaciones solidaristas que buscan diversificar sus actividades económicas. El proyecto pretende demostrar que, mediante una adecuada planificación y análisis del mercado, es

posible insertar productos agroindustriales costarricenses en el comercio exterior con éxito, promoviendo la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Este proyecto está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Planteamiento del problema: Se aborda la justificación del estudio, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, así como la relevancia de la investigación para ASEIGSA y el contexto del mercado panameño.

Capítulo 2. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional: Se desarrolla la fundamentación teórica y conceptual que sustenta el estudio, explicando los elementos claves del comercio internacional, el plan de exportación, el producto FCOJ y la descripción organizacional de ASEIGSA.

Capítulo 3. Marco metodológico: Describe el tipo de investigación, las fuentes de información utilizadas, las técnicas e instrumentos aplicados, así como el procedimiento seguido para la recolección y análisis de los datos.

Capítulo 4. Análisis de los datos: Presenta los resultados de las entrevistas, el análisis FODA, las fuerzas competitivas de Porter y el estudio PESTEL, con el fin de comprender el entorno del mercado panameño y las oportunidades de exportación.

Capítulo 5. Propuesta del plan de exportación: Contiene la propuesta final del plan de exportación hacia Panamá, incluyendo estrategias comerciales, logísticas, financieras y de posicionamiento que permitirán a ASEIGSA incursionar exitosamente en dicho mercado.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta en primer capítulo, en donde se abordan los puntos iniciales para la comprensión de esta investigación.

#### 1.1 Justificación

La justificación del problema de investigación proporciona la debida importancia al perfil de estudio de este proyecto bajo criterio científico, impacto social, significación práctica y contemporánea, lo que la hace viable y confiable de los resultados previstos de la investigación, así mismo, se identifican los posibles beneficios que se lograrían al solucionar el problema, o al aportar información relevante sobre él. Esta parte permite evidenciar que el estudio surge de una necesidad concreta y no de manera casual. Además, informa al lector sobre el valor práctico y teórico que podrían tener los resultados obtenidos (Plata, 2019).

Arias (2021) indica que,

La justificación de una investigación busca responder a la pregunta: ¿por qué se ha elegido realizar este estudio y no otro? Se centra en las motivaciones del investigador, que pueden ser de índole científica, social, política, académica, personal o profesional. Además, estas razones deben presentarse con base en un objetivo claro y en coherencia con el enfoque de la investigación. No se trata de un deseo arbitrario del investigador, sino de una propuesta que aporte valor desde una perspectiva social, económica, práctica o teórica. (p.71)

A tal fin, la presente investigación se justifica por la necesidad de impulsar el desarrollo económico y la proyección internacional de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A. y Afines (ASEIGSA), de la empresa Del Oro S.A, ya que en un entorno global altamente competitivo y dinámico, donde las oportunidades de negocio trascienden las fronteras nacionales, resulta fundamental que

esta asociación solidarista, busque alternativas para diversificar sus actividades económicas, generar valor agregado y fortalecer su sostenibilidad financiera a largo plazo.

La exportación de concentrado congelado de naranja representa una excelente oportunidad de negocio y una opción viable y estratégica para ASEIGSA, dada la experiencia de la empresa Del Oro S.A. en el procesamiento de cítricos y la calidad reconocida de sus productos.

Panamá se presenta como un mercado con características geográficas (cercanía), comerciales y culturales favorables que podrían facilitar el acceso a este tipo de bienes agroindustriales. Sin embargo, incursionar en un mercado internacional sin un plan definido puede derivar en consecuencias negativas, tales como pérdidas financieras, desajustes logísticos, barreras comerciales imprevistas y una débil aceptación del producto.

Es por esto que la elaboración de un plan para la exportación es esencial para maximizar las posibilidades de éxito. Este plan le permitirá a ASEIGSA, conocer a fondo las condiciones del mercado de Panamá, identificar la demanda real del concentrado congelado de naranja, evaluar a los competidores y posibles sustitutos, estimar los costos de exportación y anticipar los desafíos técnicos y regulatorios que puedan surgir. Además, facilitará el diseño de una estrategia comercial adecuada, enfocada en posicionar el producto de manera efectiva y aprovechar las ventajas comparativas que ofrece la región.

El valor de este proyecto radica en su aplicabilidad práctica y su aporte al fortalecimiento de iniciativas económicas lideradas por asociaciones solidaristas, lo cual también puede generar empleo, mejorar los ingresos de los asociados y de este modo promover una cultura empresarial basada en la cooperación y la sostenibilidad. Asimismo, la propuesta se alinea con las tendencias actuales de internacionalización de productos agroindustriales costarricenses y responde a la necesidad de innovar en los modelos de negocio de las organizaciones laborales.

Por lo tanto, este estudio permitirá establecer las bases para una expansión comercial sólida y sostenible de ASEIGSA hacia Panamá, promoviendo el desarrollo económico local y el posicionamiento internacional del concentrado congelado de naranja producido en Guanacaste, Costa Rica.

### **Planteamiento de la Problemática**

En el planteamiento del problema, se detallan los factores que originan la situación y los efectos que provoca, señalando a las personas o sectores involucrados y la relevancia de analizar. También se argumenta la importancia de encontrar una solución o aportar información útil sobre el asunto. Este proceso sirve como base para guiar una investigación o desarrollo de un proyecto (Plata, 2019)

Asimismo, Arias (2021) señala que,

Es la fase inicial de toda investigación científica, en este apartado se concentra totalmente la idea principal de la investigación y el motivo por el cual lleva al investigador a elegir el estudio del tema; es todo lo que el investigador es capaz de observar o percibir dentro de un determinado contexto y guía al lector a decidir por la lectura del estudio. (p.12)

La globalización ha propiciado la expansión de los mercados internacionales, brindando así nuevas oportunidades comerciales para empresas y asociaciones que buscan diversificar sus fuentes de ingresos. En este contexto, la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S. A. y Afines (ASEIGSA), de la empresa Del Oro S.A., ha visionado una oportunidad estratégica para ingresar en el mercado internacional a través de la exportación de concentrado congelado de naranja.

Un mercado ideal para este producto es Panamá, un país centroamericano que ofrece condiciones geográficas, cercanía, culturales y comerciales favorables para establecer relaciones comerciales sostenibles en el sector agroindustrial y que dada a la cercanía del país con la empresa Del Oro S.A, hay grandes oportunidades.

Sin embargo, el proceso de exportación conlleva desafíos que requieren un análisis minucioso y estructurado para realizarse ya que la falta de un plan de exportación específico limita las posibilidades de ASEIGSA de acceder con éxito al mercado de Panamá.

En la actualidad, no se cuenta con información clara sobre la oferta y demanda del concentrado congelado de naranja en Panamá, ni sobre los potenciales clientes, competidores, productos sustitutos o las barreras técnicas que podrían complicar la comercialización del concentrado congelado de naranja.

Además, es esencial realizar una evaluación precisa de los costos asociados a la exportación y contar con una estrategia bien definida que aborde aspectos logísticos, regulatorios, comerciales y de posicionamiento en este nuevo mercado. La ausencia de una planificación adecuada representa un riesgo significativo para ASEIGSA, ya que al ser una microempresa no puede ingresar sin la preparación necesaria porque podría derivar en pérdidas económicas y desaprovechamiento de oportunidades comerciales.

Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan de exportación integral que permita a ASEIGSA entender y adaptarse a las condiciones del mercado panameño, optimizar sus recursos y mitigar los riesgos asociados al comercio internacional.

Este proyecto tiene como enfoque el análisis de la oferta y la demanda, la evaluación del entorno competitivo y la identificación de oportunidades para introducir eficazmente el concentrado congelado de naranja en Panamá. Solo con una planificación sólida y fundamentada se podrá aprovechar las ventajas comparativas y contribuir al crecimiento económico tanto de ASEIGSA como de la empresa Del Oro.

Por último, este trabajo final de graduación se adscribe al portafolio de investigación y extensión de la Sede Regional Chorotega en el área estratégica institucional de MiPymes, líneas 5.2: fortalecimiento de capacidades de alfabetización empresarial en pymes y áreas rurales; y tiene las siguientes interrogantes:

¿Qué tan diversificada y dinámica es la oferta y la demanda del concentrado congelado de naranja en el mercado de Panamá?

¿Cómo debería ser el proceso de logística y distribución para la exportación de concentrado congelado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio?

¿Cuál sería la estrategia más adecuada para la exportación del concentrado congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.?

## **Objetivos del estudio**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Proponer un plan para la exportación de concentrado congelado de naranja por parte de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A. y afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A hacia el mercado de Panamá.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Caracterizar la demanda y oferta en el mercado panameño para productos concentrados congelados de naranja que identifique los gustos, preferencias y tendencias del mercado, así como oportunidades comerciales.

Identificar el proceso de logística y distribución para la exportación de concentrado congelado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio.

Elaborar estrategias para la planificación de la exportación del concentrado congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

Seguidamente se adjunta el marco teórico, conceptual y de referencia, los cuales dan sustento académico a esta investigación.

#### 2.1 Marco teórico

**El marco teórico del presente trabajo final de graduación se basa en el plan de exportación. De este punto se desprende lo siguiente:**

##### 2.1.1 Plan de exportación

Según Llamazares (2019) un plan de exportación es aquel documento donde se detallan y explican los objetivos, estrategias y acciones específicas que debe seguir una empresa con la finalidad de introducir sus productos o servicios en un mercado extranjero.

Este documento le permitirá a ASEIGSA obtener un análisis exhaustivo de las condiciones del mercado panameño al cual desea ingresar, sus competidores, las regulaciones arancelarias que se deben de tomar en cuenta y todo el proceso logístico para poder colocar el concentrado congelado de naranja y de esta forma competir en un ambiente internacional.

El plan de exportación debe ser estructurado en etapas claramente diferentes que si se siguen en un orden secuencial se adapten a las operaciones del mercado.

Etapa 1: El diagnóstico de la exportación: el cual es un análisis interno de las capacidades competitivas de la empresa en relación con los mercados exteriores y de esa forma aprovechar sus fortalezas y a su vez mejorar sus debilidades.

Etapa 2: La selección de mercados: en esta etapa se menciona la diversificación de mercados.

Etapa 3: Las formas de entrada: en esta se menciona la diversidad de entradas a un mercado, en el caso de ASEIGSA será de una exportación directa.

Etapa 4: Oferta internacional: en esta etapa se escogen los productos que tiene la empresa para poder ofertar en el mercado, en el caso de ASEIGSA se enfocará directamente en el FCOJ.

Etapa 5: Política de comunicación, en esta etapa se analiza si la marca de la empresa se adapta al nuevo mercado y la última etapa la cual menciona el plan económico de la exportación entre los que se incluyen los objetivos de venta.

### **2.1.2 Concentrado congelado de naranja**

Este producto es manufacturado a partir de naranjas (*Citrus sinensis*) maduras y sanas de la variedad Valencia o Piña. El jugo es extraído, filtrado y concentrado, recuperando los componentes volátiles, los cuales son reincorporados al jugo concentrado para obtener una mezcla de alta calidad y los ingredientes son 100% naranjas maduras.

**Autenticidad y seguridad:** Este producto es elaborado bajo las normativas de las Buenas Prácticas de Manufactura, acorde con la regulación vigente de la Food and Drugs Administration (FDA) y los principios recomendados por el *Codex Alimentarius*. Este producto se encuentra libre de alérgenos, según las categorías de la FDA, libre de alérgenos y organismos genéticamente modificados (GMO), no ha sido sometido a ningún proceso de radiación. Es un producto de origen natural, libre de preservantes, aditivos, colorantes, azúcar o edulcorantes.

**Contaminantes:** Este producto está libre de micotoxinas, los residuos de pesticidas y metales pesados cumplen con la legislación nacional.

**Certificaciones:** El Sistema de Gestión Integrado de Del Oro S.A. se encuentra certificado bajo los siguientes esquemas: ISO 9001; ISO 14001, ISO 50001 y FSSC 22000.

**Tabla 1.**

Características físico-químicas del concentrado congelado de naranja.

Parámetro	Mínimo	Máximo	Unidades	Método de Análisis
Brix corregido (20°C)	64.0	66.0	°Brix	Refractómetro
Acidez titulable (ác. cítrico)	2.8	5.5	% v/v	USDA
Ratio (°Brix / Acidez)	12.5	19.5	—	USDA
pH	3.0	4.0	—	Medición potenciométrica
Aceite recuperable	0.005	0.015	% v/v	Titulación-Bromato (Scott)
Pulpa	0.0	12.0	% v/v	Centrifugación 10 min a 1500 r.p.m.
Defectos	18	—	Puntos USDA	Estándar USDA

Fuente: Ficha técnica FCOJ, Del Oro S.A.

Los grados brix para el FCOJ son indispensables para mantener su calidad al momento de exportar.

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Estudio de mercado.**

El estudio de mercado se define como la recopilación y el análisis sistemático de una gran variedad de datos y fuentes que permite comprender y conocer mejor un mercado y su público, lo cual ayudará de manera esencial a una empresa que desea lanzar algún proyecto, un nuevo producto o servicio, ya que tiene como objetivo tomar las mejores estrategias de marketing y proponer nuevas ofertas relevantes que se ajusten a las expectativas de los clientes del mercado en cuestión (Qualtrics, 2022).

Según el sitio web Enterprise (2024)

El mercado de naranja está creciendo constantemente debido al aumento de la concienciación sobre los beneficios para la salud del consumo de naranja, la creciente tendencia a la salud y el bienestar, y el aumento de la demanda en la industria de alimentos y bebidas, ya que el extracto de naranja se utiliza como agente aromatizante natural en una variedad de productos tales como aperitivos, postres y bebidas entre otros. (p1)

Por otro lado, el Observatorio de Complejidad Económica (2023), señala que, El mercado de cítricos en Panamá ha mostrado una dinámica interesante en los últimos años, especialmente en lo que respecta a la producción y consumo de cítricos como naranjas y sus derivados, como el jugo de naranja y el concentrado congelado de naranja. (p.1)

En el año 2023 Panamá importó alrededor de \$4,51 M de jugos cítricos y extractos vegetales, lo que lo convierte en el país número 87 del mundo de mayores importadores de jugos, entre los principales exportadores de jugo hacia Panamá se encuentran Estados Unidos (\$1,13M), Brasil (\$1,08M), Canadá (\$778k), Costa Rica (\$581k) y España (\$288k) (Observatorio de Complejidad Económica, 2023).

Esto representa una oportunidad para ASEIGSA en el mercado panameño, debido a la demanda que contiene este nuevo mercado y a la cercanía fronteriza que reside entre ellos.

### **2.2.2 Demanda**

La demanda es un proceso que evalúa la necesidad de los consumidores por adquirir un producto o servicio en un mercado a un precio determinado. No solo se considera la cantidad de bienes que se venden en un mercado, sino también una serie de factores que determinan cómo funciona la demanda entre ellas están: el ingreso, los gustos y las preferencias, la disponibilidad del producto o servicio y la capacidad de adquisición de cada persona (Coll, 2022).

El consumo de la naranja en Panamá ha tenido aumentos significativos principalmente en la época de la pandemia del Covid-19, este aumento se atribuye a la intensa búsqueda de los panameños por alimentos ricos en vitamina C para fortalecer el sistema inmunológico frente a la enfermedad, lo cual como resultado duplicaron los precios al productor (TVN Noticias, 2022).

Según un comunicado de Mercedes Gómez, administradora de Grupo Arce, manifestando que en años anteriores la fruta se vendía a bajos precios, pero debido a la cantidad de vitaminas que aporta se ha podido mejorar el precio durante el 2020 al 2021, pasando de B/.2.00 a B/.5.00 por ciento de naranjas (TVN Noticias, 2022).

Los productos de ASEIGSA, libres de azúcares añadidos, preservantes y totalmente naturales son ideales para el mercado de naranja en Panamá, la facilidad de preparación del concentrado, el rendimiento y las vitaminas aportadas por cada porción de jugo preparado hacen que las oportunidades de sobresalir sean mayores.

### **2.2.3 Clientes potenciales**

Un cliente potencial es una persona que tiene una gran posibilidad de convertirse en un comprador, consumidor o usuario de los productos y/o servicios que ofrece una

empresa. En otras palabras, un cliente potencial es aquella persona que se conoce en el mundo del marketing como un prospecto en ventas (Quintana, 2022).

Sin embargo, en la actualidad existe un término que se usa para referirse a los clientes potenciales que posee una empresa, estos son llamados “leads”

Algunos de estos clientes potenciales para ASEIGSA son: Coca Cola Femsa e Industrias Lácteas, que ya tienen mercado con la empresa Del Oro S.A, que compran FCOJ, así como zonas turísticas y hoteleras.

#### **2.2.4 Competencia**

La palabra competencia tiene dos grandes puntos: por un lado, la competencia hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más individuos respecto a un objetivo en común. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad que existe entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, en especial a la realidad que viven las empresas que luchan constantemente para entrar en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte (Pérez, 2021).

Al competir en un mercado internacional donde hay gigantes como Estados Unidos y Brasil con un posicionamiento en el mercado bastante alto, ASEIGSA dependerá de la táctica de estrategia que empleé referente a sus productos.

#### **2.2.5 Productos sustitutos**

Según la empresa Infinitia Industrial Consulting (2022) “Un producto sustitutivo es un bien similar que puede utilizarse en lugar de otro. Son bienes muy competitivos que pueden mejorar la estrategia de producto comercial de una marca, tanto en el ámbito del marketing como en desarrollo de mejoras.” (párr1)

Un producto sustitutivo es cualquier alternativa, sustitución o respaldo que existen para bienes o productos en el mercado. En pocas palabras, un producto sustituto actúa como reemplazo de otro más popular sin afectar notablemente la composición, la

aparición, o la utilidad del producto resultante. Además, de que es lo suficientemente similar para poder cumplir la función del producto original. (Infinitia Industrial Consulting, 2022)

El FCOJ es un producto premium de ASEIGSA, sin embargo, también existen productos sustitutos para el FCOJ como el jugo de naranja listo para tomar (NFC) u otros frutos como manzana, piña, cranberry.

### **2.2.6 Costos de exportación**

Los costos de exportación de mercancía son de gran importancia, debido al impacto directo que tienen sobre las ganancias de las empresas. Un costo de exportación alto elevará en gran medida el costo del producto, lo que dificultará su venta y disminuirá la rentabilidad del negocio (Volva Freight Forwarders, 2020).

Según el sitio web (MUNDI, 2022) se define como “Los costos de exportación pueden entenderse como el precio de venta que un fabricante o exportador aplica a su mercancía.” (párr 4).

Para ASEIGSA, estos costos de exportación representan un reto, ya que al ser una microempresa que desea adaptarse al mercado internacional deberá realizar un análisis sobre lo que representan ya que si los costos se elevan deberá ajustar el precio inicial de los concentrados congelados de naranja.

### **2.2.7 Obstáculos técnicos**

Los obstáculos técnicos al comercio son reglamentos técnicos, normas y procedimientos de evaluación de la conformidad que, al variar de un país a otro, pueden aumentar los costos asociados con el comercio y reducir las ganancias potenciales de las transacciones comerciales entre importadores y exportadores (GOVBR, 2024).

Así mismo, estos reglamentos y normas no siempre constituyen obstáculos al comercio. De acuerdo con las reglas multilaterales de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en particular el Acuerdo OTC de la OMC, las medidas que crean

obstáculos innecesarios al comercio son barreras. Es decir, son medidas que, bajo la justificación de salvaguardar objetivos políticos legítimos, como la seguridad del consumidor, la protección del medio ambiente o la salud pública, son adoptadas de tal manera que reducen las condiciones de acceso a un mercado para un determinado bien o sector (GOVBR, 2024).

Sin embargo, gracias al TLC con Panamá, facilita una zona de libre comercio entre ambos países, eliminando las barreras arancelarias al comercio y de esta forma facilitar la circulación de las mercancías en el mercado.

### **2.2.8 Comercio**

Según Romario (2023) el comercio exterior se refiere al intercambio de bienes y servicios entre diferentes países, empresas y regiones, se centra en las transacciones comerciales dentro de un país y aquellas que cruzan fronteras e incluye políticas y regulaciones para mantener un control sobre ellas; mientras que el comercio internacional es un término más amplio que engloba todas las interacciones económicas y comerciales entre países, incluyendo no solo el intercambio de bienes y servicios, sino también los flujos de capital, transferencia de tecnología y movilidad de la mano de obra. (p1)

El comercio en ASEIGSA abarca gran parte del mercado nacional, principalmente el mercado turístico como hoteles, restaurantes, y negocios de tour, esto debido a que este mercado ofrece servicios a turistas con paquetes de alojamiento o comestibles, donde el FCOJ de ASEIGSA sobresale de manera eficiente y rentable.

### **2.2.9 Estrategia para la exportación.**

Una estrategia de exportación es fundamental para cualquier empresa que aspire a ingresar a mercados internacionales. Funciona como una hoja de ruta que permite evaluar los factores clave y anticipar los escenarios que pueden presentarse durante el proceso de expansión. La ausencia de un plan bien definido reduce significativamente las probabilidades de éxito. Por ello, este debe elaborarse cuidadosamente, ya que constituye

el pilar para lograr ventas en el exterior y cumplir con las metas establecidas en el ámbito global (Interborders, 2025).

Según el Instituto Técnico Costarricense, (2022) una estrategia nacional de exportación es un marco para todo el país, empresa o persona, que corresponde a las necesidades y oportunidades de mejorar el rendimiento de los sectores de exportación, aumentar los ingresos, estimular la creación de nuevos mercados y empleos. Es un tipo de estrategia que no solo promociona el comercio, sino que también todas aquellas capacidades productivas que relacionen el desarrollo de la internacionalización. (p.1)

Gracias a la influencia de la empresa Del Oro, ASEIGSA contiene diversas estrategias de exportación basadas en aquellas que emplea Del Oro, sin embargo, al ser una microempresa que se dedica a abastecer las demandas nacionales de concentrado congelado de naranja, necesita una estrategia específica para entrar en el mercado nacional. Una de ellas podría ser convenios estratégicos con empresas transportistas nacionales.

### **2.3 Marco de referencia**

En este punto se brinda la reseña de la organización que desea exportar a Panamá.

La Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaranja S.A y Afines. (ASEIGSA), nace el 21 de mayo de 1991 en la empresa Del Oro S.A, en Santa Cecilia, La Cruz, Guanacaste, con el objetivo de alcanzar la justicia y la paz social mediante la armonía obrero - patronal y el desarrollo integral de sus asociados, así como seguir, cumplir, defender, y divulgar los postulados del solidarismo.

También defender los intereses socioeconómicos del trabajador asociado, a fin de procurar un status de vida digno y decoroso, haciéndole partícipe de los servicios y beneficios que le brinde la asociación o la empresa a través de esta.

ASEIGSA se rige mediante una junta directiva de un total de 7 personas, un administrador, una contadora y una encargada de establecimientos, esto hace que sea una empresa aparte dentro del gigante Del Oro S.A, y tenga gran influencia en el sector de Guanacaste.

Durante 34 años ASEIGSA se ha dedicado a la comercialización de productos y servicios a diferentes empresas en todo el país, principalmente en los FCOJ de piña y naranja y mixto, así mismo también se enfoca en el NFC de naranja, sin embargo, su fuerte es el FCOJ el cual ha sobresalido por su gran sabor y calidad, es por esto que se ha decidido entrar al mercado panameño quien es un candidato óptimo para explotar el FCOJ.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Se presenta el marco metodológico, en el cual se explica la forma en cómo se llevó a cabo esta investigación.

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

La investigación es un proceso en el cual se generan conocimientos de la realidad con la intención de interpretarla, transformarla y explicarla de acuerdo con las necesidades socioculturales de las personas que cambian vertiginosamente conforme pasa el tiempo. Es por esto por lo que la presente investigación se basa en un enfoque cualitativo ya que intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo (Sánchez, 2022).

Por medio de esta investigación cualitativa se busca conocer el mercado del FCOJ en el mercado panameño tomando en cuenta la conducta que tienen los consumidores, sus preferencias y sus necesidades, con la finalidad de diseñar un plan de exportación que contenga las bases ideales y necesarias para la empresa de ASEIGSA para su internacionalización hacia el mercado de Panamá.

Para introducir a las metodologías cualitativas es necesario consignar que el proceso de investigación es similar al método cualitativo, ya que se debe seleccionar un problema de investigación, identificar el tipo de información a levantar y el método de análisis de los datos con los que se pretende trabajar la información obtenida, ya que el investigador no descubre el conocimiento, sino lo construye en conjunto con los tipos del estudio, lo que le permite una comprensión más acabada de la realidad del mercado evitando el reduccionismo, así mismo, aparece la presencia de grupos que realizan el

estudio, por lo cual se recomienda fomentar el trabajo en equipo o el apoyo mutuo en el análisis de los datos de otros investigadores, para disminuir las subjetividades propias de cada individuo (Conejero, 2020).

Es además de tipo descriptiva, porque según Hernández Sampieri y otros (2010) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 80) y en este trabajo se llevará a cabo ese tipo de análisis.

### **3.2 Fuentes de Información**

#### **3.2.1 Fuentes primarias**

Según Camuñas, (2020) el trabajo con las fuentes de información es una de las técnicas de trabajo esenciales para los historiadores. Ya que este análisis de fuentes es imprescindible para cualquier plan de investigación, no se trata únicamente de buscar información sino de analizar con sentido crítico los textos, documentos o fuentes materiales necesarias para obtener de ellos la información correspondiente y de este modo valorar su importancia en el tiempo y su relación con los cambios. (p1)

Se les llama así porque muestran resultados de investigaciones o descubrimientos obtenidos a través de observaciones sistemáticas que no se habían difundido antes. Ofrecen información nueva y original, publicada por primera vez sin haber sido revisada, interpretada ni valorada por terceros. Son el resultado de una investigación propia o de una actividad creativa. Estas fuentes conforman la base de las colecciones en una biblioteca y pueden estar disponibles tanto en formato físico como digital (Carrasco, 2024).

Las fuentes primarias del plan de exportación se obtendrán respecto a la información de ASEIGSA, informaciones de instituciones que proporcionen contenido respecto al mercado FCOJ en Panamá, estas fuentes se tomarán a base de entrevistas a

la asociación para conocer de manera profunda cómo funciona la empresa y otra entrevista a la empresa Del Oro para hacer un análisis sobre el mercado en Panamá ya que el Del Oro exporta FCOJ de piña y NFC de Piña al mercado de panameño.

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias del plan de exportación se tomarán basados en otros estudios realizados con respecto al FCOJ o de NFC en el mercado panameño, esto permitirá desarrollar un modelo de exportación con la suficiente información necesaria para poder introducir a ASEIGSA en Panamá.

Las fuentes secundarias son aquellas que examinan de manera explícita publicaciones de carácter primario. Estas obras resumen, reorganizan y sintetizan los artículos de investigación originales.

Su propósito es facilitar y optimizar el acceso a las fuentes primarias o a su contenido esencial. Generalmente forman parte de las colecciones de referencia en bibliotecas. Se recurre a ellas cuando no se dispone de la fuente primaria por alguna razón específica, existen limitaciones de recursos o cuando la fuente original no resulta confiable.

Además, permiten verificar resultados de una investigación y enriquecer la información proveniente de una fuente primaria. (Carrasco, 2024)

Seguidamente se presenta el análisis relacionado de los objetivos específicos con las fuentes de información.

**Tabla 2.**

*Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Fuentes Primarias</b>	<b>Fuentes Secundarias</b>
Caracterizar la demanda y oferta en el mercado panameño para productos concentrados congelados de naranja que identifique los gustos, preferencias y tendencias del mercado, así como oportunidades comerciales	Entrevista distribuidor Panamá	Páginas WEB, libros y literatura relacionada con el tema.
Identificar el proceso de logística y distribución para la exportación de concentrado congelado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio.	Entrevista presidente de la Junta Directiva de ASEIGSA	Páginas WEB, libros y literatura relacionada con el tema.
Elaborar estrategias para la planificación de la exportación del concentrado congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.	Entrevista presidente de la Junta Directiva de ASEIGSA	Páginas WEB, libros y literatura relacionada con el tema.

Elaboración propia a partir de objetivos específicos, 2025.

### **3.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación para el presente trabajo son:

#### **3.3.1 Observación:**

Macías (2023) indica que,

La observación participante no estructurada es aquella en la que el investigador/observador participa y se involucra de manera activa dentro del grupo que está estudiando (Campoy & Gomes, 2015); su participación se puede

concretar en diferentes actividades que pueden estar directamente relacionadas con su investigación. (p.43)

### **3.3.2 Entrevistas a Profundidad:**

Nuevamente Macías (2023) señala que,

Para la recolección de la información el investigador cuenta con un conjunto de técnicas que pueden ser clasificadas en dos rubros: no estructuradas y semiestructuradas. Las técnicas no estructuradas no se planean con anticipación y no tienen una estructura base de categorías determinadas de manera apriorística; en sentido estricto no existe la necesidad de construir los instrumentos de investigación. Los aspectos específicos de indagación, y las categorías asociadas a los mismos, se van construyendo de manera progresiva en la misma aplicación de la técnica. Entre las técnicas no estructuradas se pueden mencionar a la observación participante con diario de campo, la entrevista (p. 41)

### **3.3.3 Análisis de Documentos:**

El autor Baena (2017) cita que,

El análisis de documentos en investigación cualitativa es una técnica que consiste en examinar e interpretar materiales escritos, visuales o digitales para comprender significados, contextos, patrones y temas relevantes dentro de un fenómeno de estudio. (p.60)

### **3.3.4 Análisis de Casos:**

Soto Ramírez y Escribano Hervis (2019) citan lo siguiente con respecto al estudio de caso:

El estudio de caso debe desarrollarse con sistematicidad, recogiendo detalladamente todas las informaciones que de manera paulatina se van obteniendo. En tal sentido, resulta importante el empleo riguroso de cada método, procedimiento o técnica para obtener la información, los datos y las evidencias que

resultan relevantes. Trabajar por la objetividad es una meta de todo investigador, algo que también es propio del estudio de caso. (p. 215)

### **3.4 Procedimiento de investigación**

Al ser una investigación cualitativa, se tomará como población de estudio únicamente al presidente de la Junta Directiva de ASEIGSA., y a la gestora comercial de la empresa Del ORO S.A que brinde información sobre la exportación. Por tal razón el procedimiento aplicado es el siguiente:

Con respecto a las entrevistas, se aplicarán, al presidente de la Junta Directiva de ASEIGSA para la recopilación de la información relacionada con respecto al proceso de producción, características del producto a exportar y capacidad que tendría esta asociación de asumir este reto. Así como también, se aplicarán entrevistas a un representante de PROCOMER y un representante del comercio en Panamá.

Para la guía de observación, es importante tomar en cuenta que su aplicación se llevará a cabo tanto en ASEIGSA, como en la planta de producción de la empresa Del Oro para determinar y conocer el proceso productivo y empaclado para la exportación. La aplicación de una guía de observación permite in situ la comprobación de las respuestas de la entrevista al presidente de ASEIGSA.

Por último, el estudio de caso y análisis documental, al ser una investigación cualitativa, permitirá el análisis en profundidad del contexto real del proceso de exportación que lleva a cabo la empresa Del Oro, ya que esta empresa le provee a ASEIGSA una cantidad considerable de concentrado congelado de naranja para que esta Asociación lo pueda comercializar y sus ganancias serían parte de esta. Por lo tanto, con la aplicación del estudio de caso, facilitará una mejor comprensión del proceso de exportación que realiza Del Oro y que se pueda implementar en ASEIGSA. En este punto se analizará solamente un tipo de estudio de caso único, lo que significa que se analiza un solo caso en profundidad.

### 3.5 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio para esta investigación son los siguientes:

Presidente de la Junta Directiva de ASEIGSA.

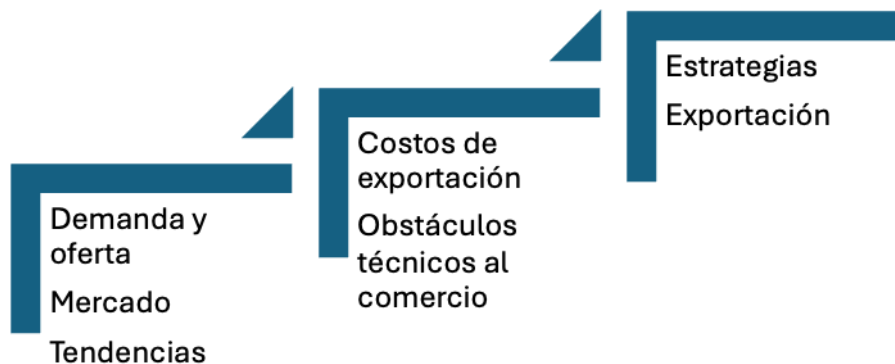
Gestor comercial empresa Del Oro.

### 3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación

A continuación, se presenta las relaciones e interrelaciones de las variables identificadas en el presente trabajo de graduación.

#### Figura 1

Relaciones e interrelaciones de las categorías.



Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2025.

### 3.7 Tabla de congruencia

La tabla de congruencia, constituyó el hilo conductor para el cumplimiento de cada objetivo propuesto en esta investigación, explicando sobre los productos que se obtuvieron y la fuente de donde se generó la información.

Tabla 3

## Matriz de congruencia: Objetivo 1

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué estrategias se pueden proponer para una exportación exitosa de juego concentrado de naranja a Panamá?	Proponer un plan para la exportación de concentrado congelado de naranja por parte de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A. y afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A hacia el mercado de Panamá	¿Qué tan diversificada y dinámica es la oferta y la demanda del concentrado congelado de naranja en el mercado de Panamá?	Caracterizar la demanda y oferta en el mercado panameño para productos concentrados congelados de naranja que identifique los gustos, preferencias y tendencias del mercado, así como oportunidades comerciales	Realizar una entrevista al presidente de ASEIGSA.  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	04 de agosto de 2025	08 de agosto de 2025	Equipo investigador	Conocer la situación actual de la empresa, costo de producción, eficiencia y durabilidad en producción.  Comprobar y confirmar su deseo de comercialización en el extranjero de su producto más adelante.  Recopilar información sobre el FODA, además información complementaria para las fuerzas de Porter, PESTEL y perfil del consumidor al que desea llegar.	Fuentes primarias	Presidente de ASEIGSA	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Observación	Guía con preguntas  Guía de observación

Elaboración propia, 2025

Tabla 4

## Matriz de congruencia: Objetivo 2

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué estrategias se pueden proponer para una exportación exitosa de jugo concentrado de naranja a Panamá?	Proponer un plan para la exportación de jugo concentrado de naranja por parte de la Asociación Solidaria de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A. y afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A hacia el mercado de Panamá	¿Cómo debería ser el proceso de logística y distribución para la exportación de jugo concentrado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio?	Identificar el proceso de logística y distribución para la exportación de jugo concentrado de naranja que provea información sobre los costos de exportación y obstáculos técnicos al comercio.	Realizar una entrevista al presidente de ASEIGSA  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	25 de agosto de 2025	10 de setiembre de 2025	Equipo investigador	Información secundaria sobre el mercado panameño, enfocando en tendencias de consumo, gustos y preferencias, competencia, proyección de ventas, principales distribuidores y proveedores.  Con esta información y con la de la tabla 1, se espera diseñar la propuesta de este trabajo.	Fuentes secundarias	PROCOMER.  Del Oro	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Elaboración propia, 2025

Tabla 5

## Matriz de congruencia: Objetivo 3

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Qué estrategias se pueden proponer para una exportación exitosa de juego concentrado de naranja a Panamá?	Proponer un plan para la exportación de congelado de naranja por parte de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A. y afines (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A hacia el mercado de Panamá	¿Cuál sería la estrategia más adecuada para la exportación del congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.?	Elaborar estrategias para la planificación de la exportación del congelado de naranja al mercado de Panamá por parte de la Asociación de empleados (ASEIGSA) de la empresa Del Oro S.A.	Realizar una entrevista al presidente de ASEIGSA  Poner en práctica la técnica de observación  Documentar todo el proceso.	11 de setiembre de 2025	10 de octubre de 2025	Equipo investigador	Con la información recopilada al cumplir los objetivos 1 y 2, se elabora una propuesta para la exportación a Panamá.  Estas estrategias se enfocarán con base a los factores ligados al FODA, PESTEL y Fuerzas de Porter.	Fuentes primarias y Fuentes secundarias	Presidente ASEIGSA  Gestor Comercial de la empresa Del Oro	Cualitativo	Entrevista semiestructurada  Análisis de contenido	Guía con preguntas  Libros, páginas web, repositorios web

Elaboración propia, 2025

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

A continuación, se presentará el capítulo IV, el cual se denomina recopilación de datos para comprender el mercado al que se desea ingresar.

#### **4.1 Resultados de la entrevista: presidente de ASEIGSA**

Entrevista al presidente de la junta directiva de ASEIGSA el día jueves 2 de octubre a las 2 pm, en la empresa Del Oro S.A. en forma presencial. El señor Josué Gazo Rodríguez comenta que:

Mi motivación fundamental radica en contribuir al bienestar de los colaboradores del Grupo Del Oro, especialmente aquellos de escasos recursos, que representan aproximadamente un 85% de nuestros asociados. Al analizar ASEIGSA desde una perspectiva estratégica, identifiqué un enorme potencial no solo para generar valor y apoyo tangible a nuestros asociados, sino también para implementar mejoras estructurales y corregir diversas situaciones que no se estaban manejando de manera óptima. Vi en esta asociación una plataforma real para transformar positivamente la calidad de vida de nuestros colaboradores, y esa visión continúa siendo mi principal motor.

Tengo un compromiso ineludible con las empresas del Grupo Del Oro, donde mi responsabilidad principal es garantizar que mi departamento cumpla cabalmente con los objetivos estratégicos establecidos. Esto no es negociable y constituye mi fuente de sustento profesional. Por otro lado, las responsabilidades y funciones inherentes a mi cargo como presidente de ASEIGSA las ejecuto utilizando mi tiempo personal, fuera del horario laboral. En este sentido, estas funciones se equilibran más con mi vida personal que con mi vida laboral.

En síntesis, implica hacer sacrificios significativos. Mantengo una agenda estructurada y disciplinada que me permite cumplir con ambos compromisos de manera efectiva. Tanto ASEIGSA como el Grupo Del Oro son prioridades en mi vida profesional, pero cada una tiene su espacio y tiempo claramente delimitados, lo cual es fundamental para mantener la integridad y el desempeño óptimo en ambos roles.

El impacto ha sido extraordinario y, en muchos aspectos, transformador. Cuando acepté este desafío tenía un plan estructurado y ciertas expectativas sobre lo que encontraría, sin embargo, la realidad fue completamente diferente. Nunca imaginé enfrentar desafíos de la magnitud y complejidad que he debido afrontar durante este período.

Estos retos me han forjado significativamente, desarrollando mayor carácter, madurez empresarial, habilidades políticas y crecimiento personal. En el ámbito profesional, me he visto en la necesidad de especializarme en áreas completamente fuera de mi formación inicial: contabilidad avanzada, legislación solidarista, aspectos legales y financieros, contabilidad de costos específicamente relacionada con alimentos, auditoría forense contable, gestión de eventos, entre otros.

Todos estos temas se encontraban fuera de mi ámbito profesional tradicional y, de no haber asumido este cargo en ASEIGSA, probablemente nunca habría tenido la oportunidad ni la necesidad de desarrollar expertis en estas áreas. Ha sido, sin duda, una experiencia de aprendizaje continuo que ha enriquecido sustancialmente mi perfil profesional y mi capacidad de gestión integral.

El beneficio económico, por definición, es precisamente el objetivo que se persigue con cualquier iniciativa comercial de esta naturaleza. Ahora bien, respecto a si considero el proyecto rentable o no, necesitaría revisar exhaustivamente los estudios de factibilidad, análisis de mercado, proyecciones financieras y todos los documentos técnicos relacionados antes de emitir una opinión fundamentada. Lo que sí puedo señalar,

basándome en mi conocimiento del mercado internacional actual, es que un concentrado de naranja de alta calidad, que cumpla rigurosamente con los estándares internacionales y que ofrezca márgenes comerciales razonables, representa un negocio que definitivamente capta mi interés y atención. El mercado global de concentrados naturales presenta oportunidades interesantes, especialmente considerando los escasos de la naranja, pero cualquier decisión de inversión debe estar respaldada por un análisis técnico-financiero robusto.

La logística de exportación es, en sí misma, un desafío considerable. Sin embargo, sin acceso detallado al plan de exportación específico, me resulta complejo identificar y puntualizar desafíos concretos con la precisión que este análisis requiere.

No obstante, puedo partir de algunas realidades estructurales. Administrativamente, ASEIGSA no cuenta actualmente con personal especializado en comercio exterior ni con expertis consolidado en procesos de exportación. Adicionalmente, nuestro equipo administrativo ya opera al máximo de su capacidad con las funciones actuales.

Por tanto, el primer desafío crítico sería identificar quién lideraría este proyecto y lo ejecutaría efectivamente. Esto implicaría evaluar si desarrollamos capacidad interna, contratamos talento especializado o establecemos alianzas estratégicas con operadores logísticos experimentados. Naturalmente, este es un obstáculo perfectamente superable mediante un plan de negocios bien estructurado que contemple los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para garantizar una implementación exitosa.

Otros desafíos previsibles incluirían: certificaciones internacionales, cadena de frío, documentación aduanera, búsqueda y validación de clientes internacionales, cumplimiento regulatorio en mercados destino, y gestión de riesgos cambiarios.

El impacto potencial es directo y significativo. Si el proyecto genera utilidades sostenibles, esto se traduce automáticamente en beneficios tangibles para nuestros asociados: mejor calidad de vida y, fundamentalmente, mayor disponibilidad de fondos

para que ASEIGSA pueda desarrollar e implementar proyectos que contribuyan al desarrollo integral de nuestros miembros.

Nuestra filosofía como asociación solidarista es clara: todos los recursos generados se reinvierten en iniciativas que beneficien a los asociados. Esto podría materializarse en programas de capacitación profesional, becas educativas, mejores tasas de préstamos, incremento en los dividendos distribuidos, programas de bienestar, entre otros.

El desarrollo profesional de los asociados es particularmente importante. Con mayores recursos, podríamos implementar programas de formación secular y técnica que les permitan mejorar sus competencias, acceder a mejores oportunidades laborales y, en definitiva, elevar su nivel socioeconómico. Este es, en esencia, el propósito fundamental que guía todas nuestras decisiones estratégicas.

No sería responsable de mi parte emitir una opinión sobre la viabilidad financiera de un plan que aún no he revisado en detalle. Sin embargo, basándome en mi experiencia en análisis de proyectos de inversión y expansión comercial, puedo ofrecerle una perspectiva general sobre este tipo de iniciativas.

Típicamente, un plan de exportación en el corto y mediano plazo requiere inyección significativa de capital e inversión sostenida. Hablamos de inversiones en infraestructura, certificaciones, desarrollo de mercado, establecimiento de canales de distribución y construcción de marca en mercados internacionales. Los beneficios tangibles y el retorno de inversión suelen comenzar a materializarse en el largo plazo, una vez que se ha logrado estabilidad operativa y penetración de mercado.

No obstante, existen demasiados factores críticos que deben analizarse rigurosamente para poder emitir una opinión respaldada: análisis de competencia, estructura de costos, proyecciones de demanda, barreras de entrada, riesgos geopolíticos, fluctuaciones cambiarias, entre muchos otros. Cualquier decisión de

inversión de esta magnitud debe fundamentarse en estudios técnicos exhaustivos y modelación financiera robusta.

Contamos con un proceso estructurado y escalonado para la toma de decisiones estratégicas de esta naturaleza. Inicialmente, se debe evaluar el monto de inversión requerido, el período de recuperación (Payback), elaborar una matriz de riesgo comprehensiva y aplicar otras herramientas de análisis financiero para determinar y categorizar adecuadamente el proyecto.

Este análisis preliminar lo realiza el administrador de ASEIGSA, quien revisa la viabilidad técnica y financiera inicial. Si el proyecto presenta mérito y alineación con nuestros objetivos estratégicos, se escala a mi nivel para una evaluación ejecutiva más profunda.

Posteriormente, presento el proyecto ante la Junta Directiva para su análisis colegiado. Dependiendo de múltiples factores —particularmente el monto de inversión, el nivel de riesgo, el impacto estratégico y las implicaciones para los asociados— podría requerirse someterlo a votación en Asamblea General de Asociados.

Este proceso escalonado garantiza que las decisiones de gran envergadura sean evaluadas rigurosamente desde múltiples perspectivas y con la participación democrática que caracteriza a nuestra organización solidarista.

Si nos referimos a un concentrado genérico, el hecho de que sea de naranja y, particularmente, si es 100% natural sin aditivos artificiales, constituye una ventaja competitiva considerable. Esto se fundamenta en la creciente escasez mundial de producción de naranja de calidad y en las tendencias globales de consumo que favorecen productos naturales y saludables.

No obstante, necesitaría información más específica sobre las características del producto para ofrecer un análisis competitivo más preciso. Aspectos como el grado de concentración, perfil organoléptico, vida útil, certificaciones (orgánico, comercio justo,

etc.), trazabilidad, y desde luego, la estructura de precios, son factores determinantes para evaluar el posicionamiento competitivo en mercados internacionales.

El precio representa otro factor crítico a considerar. Si logramos ofrecer un producto de calidad superior o comparable a competidores establecidos, con un precio competitivo gracias a eficiencias operativas o ventajas en costos de producción, definitivamente tendríamos una propuesta de valor atractiva para compradores internacionales.

Mi visión general para ASEIGSA tiene objetivos claramente definidos. En primera instancia, consolidar el ordenamiento de nuestras finanzas, estableciendo bases sólidas de sostenibilidad financiera y gobernanza robusta. Posteriormente, alcanzar la capacidad de distribuir dividendos significativamente más atractivos que cualquier prestación que actualmente ofrece la compañía y, consecuentemente, mejorar de manera tangible y medible la calidad de vida de cada uno de nuestros asociados.

Respecto a este proyecto específico de exportación, aún no tengo suficientes elementos para desarrollar una visión detallada. Sin embargo, puedo asegurar que, si eventualmente se aprueba su implementación, será porque habremos validado exhaustivamente su rentabilidad y potencial de generar valor sostenible. En ese escenario, este proyecto vendría a cumplir precisamente con esos objetivos estratégicos fundamentales: fortalecimiento financiero y mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados.

La diversificación hacia exportaciones representaría, además, un hito en la madurez organizacional de ASEIGSA, demostrando nuestra capacidad de competir en mercados internacionales y generando oportunidades de aprendizaje organizacional invaluable para el futuro de la asociación.

#### **4.2 Resultados de la entrevista a Keily Markey gerente comercial de la empresa Del Oro.**

Entrevista a la gerente comercial de la empresa Del Oro el día miércoles 01 de octubre a las 10 am, en la empresa Del Oro S.A. en forma presencial. Se realizó esta entrevista puesto que la empresa Del Oro cuenta con todo el conocimiento para el procedimiento de exportación, por lo que no fue necesario realizar la entrevista a alguna organización relacionada con el comercio en Costa Rica. En este caso, la Señora Markey comenta que:

Durante el tiempo que he estado como gerente comercial de la empresa ha sido una experiencia profundamente enriquecedora y al mismo tiempo retadora, he tenido la oportunidad de liderar procesos de expansión en mercados internacionales y poder consolidar relaciones con clientes estratégicos que nos han permitido crecer como empresa y posicionar nuestros productos como referentes de calidad en el país.

Ha sido un período de transformación, porque el sector agroindustrial ha cambiado notablemente: desde la exigencia de mayores estándares de inocuidad y certificaciones internacionales, hasta la necesidad de adaptarnos a nuevos hábitos de consumo más saludables y sostenibles. En este camino, he podido encabezar iniciativas de innovación en empaques, diversificación de presentaciones y la adopción de prácticas más sostenibles en toda la cadena de valor. También ha sido una experiencia de aprendizaje constante en negociación internacional. No todos los mercados funcionan de la misma manera, y entender la cultura de negocios de cada país ha sido clave para cerrar acuerdos exitosos.

El proceso de exportación en nuestra empresa surge desde la planificación comercial. Todo inicia con la identificación de una oportunidad de mercado, generalmente

PROCOMER nos manda estadísticas cuando nosotros le consultamos para conocer ese mercado y así poder nosotros visualizar la oportunidad que tenemos. Una vez tomada la decisión de exportar, iniciamos con la negociación del cliente, donde acordamos precios, volúmenes y detalles, ya una vez eso arrancamos con el proceso interno de producción y logística. Esto significa coordinar con planta para asegurar volúmenes, empaques y etiquetado según las exigencias del cliente extranjero. Paralelamente, el equipo comercial gestiona la documentación y permisos: certificados de origen, registros sanitarios, permisos de exportación e importación, y la declaración aduanera, todo lo que el cliente necesite que por lo general se enfocan más en la parte del registro sanitario del producto, casi siempre lo piden.

Ya una vez que todo esté listo coordinamos con Carlos quien es nuestro agente aduanero y la empresa de transporte y dependiendo del destino se envía por tierra, mar o aire; en el caso de Panamá, lo habitual es transporte terrestre refrigerado, que nos da rapidez y control de costos, y mayor facilidad para estar al pendiente, generalmente nosotros usamos DPA como incoterm, es decir nosotros ponemos la mercancía donde el cliente la requiera.

El producto que más exportamos hacia Panamá es el concentrado de naranja, en presentación de estañón de 250 litros, nuestro mayor cliente en Panamá es Coca Cola, nosotros coordinamos con ellos por medio de contratos anuales, ya una vez hecha la entrega ellos por lo general pagan el mismo día o en ocasiones el día después, y ya luego ellos toman toda esa materia prima y la procesan y lo distribuyen en el país. También tenemos otros clientes, pero el que más nos compra es Coca Cola.

Considero que el impacto sería positivo pero estratégico, siempre y cuando exista una adecuada coordinación con el Del Oro, digamos que generaría mayores

oportunidades para el crecimiento de ASEIGSA y podría ser una buena idea el tema de exportaciones en volúmenes más pequeños o en presentaciones adaptadas al consumo minorista, lo cual complementaría la operación comercial de Del Oro enfocada en volúmenes industriales y grandes clientes.

También tendría un impacto social relevante, porque al ser una asociación solidarista, los beneficios de esta actividad se redistribuirían directamente entre los colaboradores de la empresa, reforzando el sentido de pertenencia y motivación interna para aquellos trabajadores de bajos recursos ya que no solo serían parte del proceso productivo, sino también beneficiarios de la internacionalización.

Sin embargo, es importante aclarar que habría que establecer mecanismos claros de coordinación y diferenciación comercial. Ya que ASEIGSA maneja los mismos productos sin una estrategia conjunta, podría generarse unos problemas de intereses o duplicidad de esfuerzos logísticos. Lo ideal sería que ASEIGSA complemente las exportaciones de Del Oro, enfocándose en segmentos específicos como lo mencione antes, por ejemplo: presentaciones más pequeñas hacia clientes minoristas y de esta forma mientras Del Oro mantiene la exportación a gran escala hacia las industrias la asociación rellena los mercados pequeños lo que complementaría toda nuestra operación, pero ya eso requeriría analizar todo el sistema para llevarlo a cabo.

### **4.3 Análisis FODA**

#### **4.3.1 Fortalezas:**

ASEIGSA tiene un FCOJ de naranja de buena aceptación en el mercado nacional, especialmente en hoteles de Guanacaste, lo que fortalece su reputación en el país, así mismo, ofrece FCOJ de piña, mixto de naranja-piña y jugos NFC listos para consumo, lo que permite atender distintos segmentos de clientes.

Compra el concentrado a Del Oro a un precio cómodo, lo que le permite obtener márgenes de utilidad altos, así también cuenta con equipo que tiene experiencia y habilidades en logística comercial, lo que facilita la planificación y distribución de productos.

Posibilidad de exportar FCOJ a un mercado extranjero lo que permite expandir su negocio fuera de las fronteras nacionales.

#### **4.3.2 Oportunidades:**

El aumento de hoteles y resorts genera mayor demanda de jugos listos para consumo y FCOJ, donde ASEIGSA ya tiene presencia, como el hotel nuevo en construcción en Bahía Salinas.

El consumidor nacional y turístico valora cada vez más jugos naturales y concentrados de fruta, Explorar nuevos canales de venta como supermercados locales, tiendas gourmet o exportación a mercados cercanos.

Programas gubernamentales o alianzas con distribuidores pueden facilitar la expansión y mejora en la cadena de suministro al ámbito internacional, como en este Panamá.

#### **4.3.3 Debilidades:**

Limitada capacidad de stock, ASEIGSA al no producir su propio concentrado, depende de la empresa Del Oro y de la disponibilidad de cosechas, lo que limita la cantidad que puede ofrecer.

Dependencia de un solo proveedor en toda la operación lo que genera riesgo ante variaciones en precio, disponibilidad o calidad del producto.

Falta de transporte propio, ASEIGSA no cuenta con flota logística propia, lo que restringe la rapidez y eficiencia en la distribución esto sumado a la dependencia de stock

externo y la falta de infraestructura logística dificultan crecer en volumen o nuevos mercados.

#### **4.3.4 Amenazas:**

Variaciones en las cosechas o problemas climáticos pueden afectar la disponibilidad del concentrado que ofrece la empresa Del Oro, como la enfermedad dragón en los cultivos.

Competencia nacional e internacional de marcas de FCOJ, jugos NFC o bebidas funcionales pueden captar clientes, tanto en hoteles como en el mercado nacional

Fluctuaciones en precios de mercado puede incurrir en incrementos en costos de FCOJ o logística pueden reducir márgenes de utilidad.

Limitaciones de infraestructura logística externa como los falta de transporte propio y la dependencia de terceros para distribución pueden afectar el servicio en caso de alta demanda o problemas de transporte.

#### **4.4 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter**

**Poder de negociación de los compradores (alto):** El mercado de Panamá concentra la mayor parte del consumo debido a la gran variedad de supermercados, food-service, hoteles y por empresas como Price Smart que compran en volúmenes. Esto da a los compradores capacidad para elegir precio y variedades en el mercado, por lo que se recomienda: establecer acuerdos comerciales con distribuidores fuertes en la capital, ofrecer certificaciones y apoyo comercial Sánchez (2025).

**Poder de los proveedores (moderado):** Los proveedores a nivel de FCOJ hacia el mercado de Panamá (Brasil, México, USA) pueden influir en el precio tomando en cuenta factores que afectan el producto como el clima o la cosecha. Sin embargo, en el caso de Costa Rica, los costos logísticos para ser un proveedor más son menores debido

a la cercanía fronteriza, lo que presenta una gran oportunidad para introducirse en el mercado de FCOJ en Panamá.

**Amenaza de sustitutos (moderado):** Los productos sustitutos que utilizan regularmente los panameños varían según el tiempo de comida, entre ellos está el NFC que es el jugo de naranja listo para tomar, que se encuentran mayormente en los supermercados, y otra variedad de jugos como piña y frutas mixtas.

**Amenaza de nuevos entrantes (moderado):** El consumo del FCOJ en Panamá ha aumentado notoriamente debido al tránsito constante por el Canal de Panamá, por lo que si algún proveedor con capacidad logística para introducir sus productos conforme a las barreras sanitarias y certificaciones que reflejen un excelente Brix del producto pueden lograr influir en el mercado con productos importados.

**Rivalidad entre los competidores (alta):** el mercado de FCOJ en Panamá tiene una rivalidad alta debido a la presencia de exportadores internacionales que abastecen tanto al sector industrial como al sector comercial compitiendo principalmente en precio, disponibilidad de producto y capacidad de entrega oportuna, esto sumado a la gran variedad de supermercados que distribuyen los productos hacen que sea bastante competitivo.

## **4.5 Análisis P.E.S.T.E.L**

### **4.5.1 Aspectos Políticos:**

Planteamiento del proyecto de Autoridad Para la Atracción de Inversiones y Promoción de las Exportaciones (PROPANAMA) que está enfocado en apoyar las políticas y estrategias de promoción de exportaciones que contribuyan a mejorar los niveles productivos de los diferentes sectores del país Cortizo (2024).

El Canal de Panamá es una ruta interoceánica que representa un motor para el impulso de la economía, inversión y el tránsito global. Conecta el Océano Pacífico y

Atlántico y representa el 6% del comercio del mundo lo que promueve la política comercial de Panamá. (*Importancia del Canal de Panamá Para la Economía Global 2025*, s. f.)

Miembro oficial del bloque Mercosur el cual es un bloque suramericano que representa el quinto mercado más grande del mundo con 271 millones de habitantes, esto aumentará la amplitud del mercado de Panamá (Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, 2024).

#### **4.5.2 Aspectos económicos:**

Catalogado como uno de los países más estables y dinámicos en América Latina en 2024, lo que aumenta la atención de los inversionistas extranjeros.

Gracias al dólar estadounidense como moneda oficial Panamá ha eliminado el riesgo de fluctuaciones cambiarias favoreciendo la confianza de compañías nacionales como internacionales.

La política fiscal juega un papel crucial en su atractivo económico ya que ofrece un sistema de impuestos territoriales, lo que significa que solo los ingresos generados dentro del territorio están sujetos a impuestos y los ingresos extranjeros, tanto de personas físicas como jurídicas, están exentos de impuestos locales lo que fomenta la inversión extranjera directa (360 Consulting Group, 2024).

#### **4.5.3 Aspectos sociales:**

Panamá es considerado como un país con un gran crecimiento económico y de ingresos altos, presenta una gran desigualdad social, donde el 37% de la población vive debajo del límite de pobreza.

Tiene una gran diversidad cultural debido a su ruta marítima por El Canal de Panamá

Existe una brecha urbano-rural que carece de acceso a servicios esenciales como electricidad, agua potable y saneamiento, y el logro educativo sigue siendo muy bajo en comparación con las áreas urbanas Romero (2024).

#### **4.5.4 Aspectos tecnológicos:**

Inteligencia artificial y blockchain Panamá lidera las plataformas tecnológicas para la gestión de datos médicos, logística y ciberseguridad.

Transformación digital de transparencia entre el gobierno y los ciudadanos.

Modernización de servicios públicos y de los centros educativos por medio de plataformas tecnológicas (*Autoridad Nacional Para la Innovación Gubernamental, s. f.*).

#### **4.5.5 Aspectos Ecológicos:**

Panamá ha desarrollado una política orientada a la preservación de sus ecosistemas y recursos naturales, lo cual se refleja en las expectativas del mercado hacia productos que integren prácticas responsables con el medio ambiente en sus procesos productivos y comerciales.

Existen disposiciones legales que regulan el uso de recursos, la gestión de desechos y la mitigación de impactos ambientales. El cumplimiento de estas normas es un factor clave para las empresas que participan en actividades de comercio exterior dentro del país.

Las condiciones climáticas propias del territorio panameño, como los períodos de lluvia y la elevada humedad, pueden afectar las actividades logísticas y de distribución, por lo que resulta necesario considerar medidas preventivas que aseguren la continuidad y eficiencia de las operaciones.

#### **4.5.6 Aspectos legales:**

Panamá mantiene un gobierno centralizado, democrático y republicano, gobernado por una junta presidencial, el poder legislativo y el poder judicial.

Contiene órganos judiciales especializados como el “defensor del pueblo” el cual tiene como propósito investigar las denuncias ciudadanas sobre abusos cometidos por funcionarios públicos y puede solicitar su sanción o destitución. Es nombrado por la

Asamblea Legislativa por un período de cinco años, no coincidente con el mandato presidencial (Aguilar 2021).

Proyecto de ley que reforma la ley de la defensoría del pueblo el cual busca posicionar a la Defensoría del Pueblo como un ente más robusto, capaz de enfrentar los retos actuales que tiene el país sobre los derechos humanos promoviendo una labor más eficiente y autónoma; enfocándose en alinear su marco jurídico con los Principios de París y las recomendaciones internacionales (Jiménez 2024).

#### **4.6 Análisis de la selección del mercado meta**

Se seleccionó Panamá como mercado objetivo para la exportación de concentrado congelado de naranja debido a que presenta condiciones favorables tanto en lo económico como en lo comercial. El país mantiene una economía estable y abierta al comercio internacional, lo que facilita la entrada de productos extranjeros. Asimismo, su cercanía con Costa Rica permite reducir costos logísticos y tiempos de entrega, lo que representa una ventaja para la colocación del producto.

##### **4.6.1 Selección del país**

Entre los factores considerados para elegir este mercado se encuentran el crecimiento en la demanda de jugos y bebidas naturales, impulsado por cambios en los hábitos de consumo hacia opciones más saludables. Panamá también cuenta con un sector hotelero y turístico en constante desarrollo, lo que incrementa la necesidad de este tipo de productos. Además, la existencia de acuerdos comerciales entre ambos países contribuye a un acceso más sencillo y competitivo, consolidando a Panamá como un destino adecuado para la exportación de concentrado congelado de naranja.

A continuación, se representarán datos sobre los países centroamericanos con el fin de recopilar información necesaria para introducir el FCOJ el mercado panameño.

**Tabla 6***Países de Centro América con respecto al PIB*

<b>País</b>	<b>PIB 2020</b>	<b>Crecimiento del PIB %</b>	<b>PIB 2026 (estimado)</b>
Guatemala	85.99	38.7%	119.3
Costa Rica	61.77	66.1%	102.6
Panamá	52.94	75.9%	93.1
El Salvador	24.81	28.9%	32.0
Honduras	23.81	46.6%	34.9
Nicaragua	12.63	30.7%	16.5
Belice	1.87	33.7%	2.5

Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.

En la tabla se puede observar a los países centroamericanos y su PIB, donde Guatemala lidera la tabla manteniendo un mayor PIB junto a Costa Rica, sin embargo, Panamá destaca por tener un mayor crecimiento lo que refleja su recuperación post pandemia, El Salvador, Honduras y Nicaragua presentan un crecimiento bajo pero positivo y al final esta Belice quien pese a ser una nación pequeña también representa un crecimiento bueno.

**Tabla 7***PIB Per Cápita de países de Centro América*

<b>País</b>	<b>PIB Per Cápita</b>
Costa Rica	20.009
Panamá	19.102
Belice	8429.7

Guatemala	6150
El Salvador	5579.9
Honduras	3426.4
Nicaragua	2847.5

Elaboración propia a partir de la información consultada en el Banco Mundial

A continuación, se presenta el listado de los países centroamericanos y su PIB per cápita la cual permite identificar el grado de desarrollo que cada país donde Costa Rica y Panamá lideran la tabla presentando un mayor ingreso per cápita, lo que indica un nivel de vida más alto, mayor desarrollo económico e infraestructura, países como Honduras, Nicaragua y El Salvador presentan PIB per cápita lo que muestra un menor desarrollo, Guatemala se mantiene en una posición intermedia y estable, y por ultimo Belice muestra un incremento notorio en su ingreso debido al turismo y su poca población.

### **Tabla 8**

#### *Salario promedio mensual de Centro América*

País	Salario medio
Costa Rica	\$728
Panamá	\$636.8
Honduras	\$540
Guatemala	\$456
Belice	\$433
El Salvador	\$365
Nicaragua	\$221.9

Elaboración propia a partir de la información consultada en el FMI.

En la tabla se muestra el salario promedio mensual de los países centroamericanos donde Costa Rica lidera la tabla con el salario más alto con \$728 mensuales, seguido por Panamá con \$636.8 mensuales, lo que refleja el nivel de desarrollo de ambos países. Honduras y Guatemala presentan un salario en crecimiento, sin embargo, aún están por debajo del promedio regional. El Salvador y Nicaragua reflejan mayores desafíos económicos y Belice a pesar de ser un país pequeño presenta un salario promedio mensual similar a Honduras y Guatemala.

**Tabla 9**

*Tendencias de consumo de jugo de naranja de países de Centro América*

País	Consumo/Actividad
Costa Rica	<p>En 2020, las importaciones de naranjas frescas aumentaron un 38% respecto a 2019.</p> <p>Esto refleja una preferencia creciente por frutas ricas en vitamina C, como la naranja.</p>
Nicaragua	<p>Es uno de los principales destinos del jugo de naranja hondureño.</p> <p>También ha incrementado su producción y exportación de naranjas, con un crecimiento del 35% en valor y 54% en volumen en 2016 respecto al año anterior.</p>
Honduras	<p>En 2018, el país autorizó la importación de 1,860 toneladas sólidas de jugo de naranja debido a una emergencia en el cultivo de</p>

	cítricos.
El Salvador y Guatemala	Participan activamente en la importación de jugos, aunque con menor volumen que Nicaragua y Panamá.
Panamá	Fue el principal importador de jugos de frutas en el primer trimestre de 2022, con compras por 8 millones de dólares  Panamá es el país de Centro América que tiene el consumo más alto de jugo de naranja.

Elaboración propia a partir de la información consultada en CentralAmericaData by PREDIK (30 de setiembre de 2025).

En la tabla anterior se muestra la tendencia de consumo de los países de Centro América, donde Panamá destaca como principal importador de frutas presentándolo como un destino para el FCOJ, seguido de Honduras que importa grandes cantidades de concentrado congelado de naranja y a su vez exporta grandes cantidades a Nicaragua. Por otro lado, El Salvador y Guatemala tienen una participación mínima en comparación con Panamá y Nicaragua.

#### **Tabla 10**

*Mayores productores de jugo de naranja congelado de países de Centro América*

País	Porcentaje de producción
Costa Rica	339.3 toneladas
Honduras	237.09 toneladas

Nicaragua	2.5 millones de unidades
-----------	--------------------------

Elaboración propia a partir de la información PROCOMER, IICA y el MAG Nicaragua.

En la tabla anterior se muestra los mayores productores de FCOJ de Centro América, donde Costa Rica destaca por su producción siendo la naranja la representante del 82.1% de las frutas que exporta el país. (INEC, 2024). Para Honduras según datos de la IICA durante el periodo de 2015 al 2018 el país a tenido un aumento del 13.4% de 162.587 toneladas a 237.09 toneladas, para el año 2020 Honduras exporto gran cantidad de naranja fresca hacia el mercado de El Salvador y Nicaragua Ordoñez (2021). Nicaragua también sobresale con respecto en la producción de naranja, si bien no exporta grandes cantidades de FCOJ destaca por suplir naranja fresca a nivel regional.

#### **4.6.2 Selección del mercado de Panamá**

Se seleccionó Panamá como mercado de destino para la exportación de concentrado congelado de naranja debido a que el consumidor panameño ha mostrado un interés creciente en productos con características naturales y saludables, entre ellos jugos y bebidas procesadas listas para el consumo, además el sector turístico y hotelero, especialmente en Ciudad de Panamá lo que constituye una demanda relevante para este tipo de productos, incluyendo el jugo concentrado congelado de naranja.

Otro aspecto importante considerado es su cercanía geográfica con Costa Rica permite reducir tiempos de traslado y costos de transporte, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros destinos más lejanos, así mismo la existencia de acuerdos comerciales bilaterales facilita las condiciones de acceso al mercado, disminuyendo barreras y costos de entrada al mercado panameño.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

Este capítulo comprende el plan de exportación para el concentrado congelado de naranja hacia el mercado de Panamá

#### **5.1 Plan de exportación:**

El plan de exportación tiene como misión establecer la estrategia para que ASEIGSA exporte el concentrado congelado de naranja hacia el mercado panameño, la operación se realizará mediante transporte terrestre refrigerado con entrega en Paso Canoas, frontera entre Costa Rica y Panamá.

#### **5.2 Documentos de exportación:**

**Certificado de origen:** El certificado de origen del concentrado congelado de naranja (FCOJ) que exporta ASEIGSA debe incluir de manera clara y ordenada la información esencial que garantice su validez y reconocimiento en Panamá. En primer lugar, deben consignarse los datos completos del exportador, en este caso ASEIGSA con su dirección en exacta en Costa Rica, además de los datos del importador panameño con nombre y ubicación, así mismo el documento debe describir el producto de forma detallada, señalando que se trata de concentrado congelado de naranja en presentaciones de medio galón con un peso de 2.34 kg, especificando la cantidad a exportar, en este caso 356 unidades que equivalen a 833 kg, junto con su clasificación arancelaria 2009.11 correspondiente a jugos de naranja congelados. También, debe indicar el país de origen Costa Rica y el país de destino Panamá, además del número y fecha de la factura comercial que respalda la operación, el número de productos, peso neto y peso bruto de la carga, así como el medio de transporte que en este caso será terrestre refrigerado por Paso Canoas, debe contar con la firma y sello de la Cámara de

Comercio de Costa Rica o de la entidad competente, ya que solo con esta certificación oficial el documento tendrá validez para efectos aduaneros.

**Factura Comercial:** La factura comercial debe contener los datos completos de ASEIGSA y del importador panameño, la descripción detallada del producto, el código arancelario 2009.11.00, país de origen y destino, así como precio unitario, precio total y condiciones de pago, estar numerada, fechada y firmada por ASEIGSA. Este documento es fundamental para la declaración aduanera y el ingreso legal de la mercancía en Panamá.

**Lista de empaque:** En este documento se incluyen los datos del exportador y del importador, además de una descripción precisa de la mercancía, es decir, cantidad de unidades, peso neto, peso bruto.

**Declaración única aduanera (DUA):** Es un formulario que ASEIGSA debe de presentar ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) de manera electrónica acompañado del pago de las tasas administrativas correspondientes, y validado por la aduana para autorizar la salida de la mercancía, incluye los datos generales del exportador, la identificación de la aduana de salida y el importador en Panamá, así como todos los documentos necesarios para la exportación.

**Carta Porte:** Este es un documento de transporte obligatorio ya que funciona como contrato entre el exportador y la empresa transportista, y como comprobante de que la mercancía ha sido entregada para su traslado. En este caso, la carta debe contener los datos del exportador, ASEIGSA, Asociación Solidarista de la Empresa Del Oro S.A. en Costa Rica, con dirección y contacto, y los datos del importador en Panamá, indicando claramente nombre, ubicación y teléfono. Además, debe identificar al transportista con su nombre o razón social, número de identificación y datos del vehículo utilizado para el traslado.

**DUCA T completa:** La declaración única centroamericana de transporte es necesaria ya que la mercancía cruzara a Panamá, en ella se registran los datos de ASEIGSA, la del importador y la del transportista, el tipo y características de la mercancía, peso, valor, y la factura comercial.

**DUCA T resumida:** Aquí se detalla de forma concreta y sencilla los datos para la entrega.

**Permisos sanitarios:** Este documento es necesario para conveniencia del cliente ya que certifica que el producto cumple con los estándares de inocuidad y calidad exigidos por Panamá. Incluye los datos del exportador e importador, descripción del producto, cantidad, presentación, número de lote, fechas de producción y vencimiento, condiciones de transporte y almacenamiento, y va firmado y sellado por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

### **5.3 Transporte y logística:**

La logística y el transporte son fundamentales para garantizar que el FCOJ llegue en óptimas condiciones al mercado panameño, para ello, se utilizará transporte terrestre refrigerado, asegurando que la mercancía se mantenga a una temperatura constante de -18 °C a -20 °C durante todo el trayecto desde la planta Del Oro en Costa Rica hasta la frontera en Paso Canoas. Se coordinará el envío inicial de 356 unidades de FCOJ, distribuidas en bultos o pallets según la capacidad del camión, asegurando que cada carga esté correctamente embalada y etiquetada de acuerdo con las normas internacionales de transporte de alimentos.

También, se incluirá la documentación de soporte, como la factura comercial, la lista de empaque, el certificado de origen, el permiso sanitario, el DUCA y la carta de porte, esto con el propósito de garantizar que todo esté disponible para la inspección aduanera en la frontera, del mismo modo, se realizará una revisión previa de las condiciones del vehículo, del transporte refrigerado y del itinerario, para minimizar riesgos

de retrasos o daños a la mercancía. Además, se planificará la coordinación con Del Oro S.A., aprovechando su experiencia y recursos en transporte y almacenamiento para optimizar rutas, costos y tiempos de entrega.

**Incoterms:** La carga será entregada bajo el Incoterm DAP Paso Canoas, donde ASEIGSA asume la responsabilidad y los riesgos hasta la frontera, y el importador se encarga del despacho aduanero en Panamá y la entrega final a su destino.

**Estrategia comercial en Panamá:** La estrategia comercial de ASEIGSA para la exportación del FCOJ hacia Panamá se centrará en consolidar la presencia del producto en el mercado minorista, aprovechando la demanda de jugos y bebidas de alta calidad. Se tomará como prioridad la identificación y contacto con distribuidores, embotelladoras y empresas de procesamiento de jugos que requieran FCOJ como materia prima utilizando condiciones de venta claras, incluyendo precios competitivos, volúmenes mensuales y plazos de entrega, asegurando transparencia y confiabilidad en la relación comercial.

Además, se fomentará la coordinación con Del Oro S.A., aprovechando su red de clientes en Panamá para abrir puertas y facilitar la introducción del producto en nuevos segmentos, así mismo, se establecerá un sistema de seguimiento y postventa, esto para verificar que la mercancía llegue en condiciones óptimas y registrando la satisfacción de los clientes, lo que permitirá generar retroalimentación para mejorar la oferta y la logística en envíos futuros.

#### **5.4 Proyecciones financieras:**

Las proyecciones financieras para la exportación del FCOJ de ASEIGSA hacia Panamá se basan en los volúmenes planificados de 356 unidades mensuales de medio galón (2.34 kg), lo que equivale a aproximadamente 833 kg de producto por envío. Con un precio unitario de ₡16,192 por unidad, lo cual refleja unos ingresos mensuales estimados de ₡5,759,872 (USD 10,500), lo que proyecta ingresos anuales de aproximadamente ₡69,118,464 (USD 126,000).

Estos costos asociados incluyen transporte terrestre refrigerado hacia Paso Canoas, estimado de entre USD 500 a 700 por envío, costos de documentación y permisos que rondan los USD 300 a 400 por envío, así como seguro de carga calculado en un 0.5% a 1% del valor total de la mercancía. Sumando estos gastos, se obtiene un costo aproximado mensual de USD 1,000 a 1,200, lo que proyecta un costo anual de aproximadamente USD 12,000 a 14,400.

Con estos datos, el margen de utilidad mensual estimado se sitúa en un rango de USD 9,300 a 9,500 y un margen de utilidad anual de aproximadamente USD 111,600 a 114,000. lo que representa una rentabilidad significativa considerando la escala inicial del proyecto. Así mismo, se recomienda monitorear mensualmente los costos y los tipos de cambio, así como evaluar posibles descuentos por volumen o ajustes en tarifas de transporte, para mantener la rentabilidad y asegurar la viabilidad financiera del proyecto de exportación a largo plazo.

#### **5.5 Riesgos y medidas de mitigación:**

Para ASEIGSA el principal riesgo se centra en posibles retrasos en el transporte terrestre que podrían afectar la entrega o la calidad del producto, aunque la empresa Del Oro ya cuenta con permisos sanitarios óptimos para la exportación, los retrasos pueden ocurrir debido a tráfico en la frontera, fallas mecánicas o interrupciones en la cadena de frío durante el traslado de la mercancía.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda coordinar con transportistas confiables y experimentados, utilizar camiones refrigerados certificados con monitoreo de temperatura constante, y planificar rutas alternativas en caso de contingencias. Además, se deben establecer horarios de salida estratégicos esto con el fin de prever tiempos adicionales para cruces fronterizos. Estas medidas permitirán que ASEIGSA minimice riesgos logísticos, garantizando que la mercancía llegue en condiciones óptimas al

importador panameño, asegurando la continuidad del negocio y fortaleciendo la confianza de los clientes.

#### **5.6 Seguimiento y control postventa:**

El seguimiento y control postventa es un componente clave para garantizar la satisfacción del cliente y la continuidad de las exportaciones del FCOJ de ASEIGSA hacia Panamá. Una vez que la mercancía llega a su destino, es importante verificar que la carga haya sido entregada en óptimas condiciones, cumpliendo con los estándares de temperatura, embalaje y cantidad acordados en la negociación con el cliente, del mismo modo se recomienda establecer canales de comunicación directa con los clientes para recibir retroalimentación sobre la calidad del producto y la eficiencia en la entrega.

Además, es importante mantener un registro detallado de cada envío, incluyendo fechas de despacho y recepción, incidencias durante el transporte y cualquier comentario de los clientes. Esta información servirá para evaluar el desempeño logístico, identificar áreas de mejora y ajustar futuras operaciones. Asimismo, la coordinación con Del Oro S.A. puede facilitar el seguimiento de la trazabilidad de cada lote, asegurando que cualquier inconveniente se detecte rápidamente y se resuelva de manera efectiva. Este control postventa fortalece la relación comercial, aumenta la confianza de los clientes y permite a ASEIGSA mantener un estándar de calidad constante, asegurando la sostenibilidad y expansión del negocio en el mercado panameño.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, destacando los hallazgos más relevantes sobre la viabilidad y el impacto de la exportación del concentrado congelado de naranja hacia Panamá.

#### 6.1 Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permitió concluir que la exportación del concentrado congelado de naranja (FCOJ) de ASEIGSA hacia el mercado panameño no solo es viable, sino que representa una alternativa estratégica para fortalecer la competitividad de la asociación en el ámbito internacional. A través de la investigación realizada se logró identificar que Panamá es un mercado atractivo por su cercanía geográfica, por el dinamismo de su sector de bebidas y por el marco comercial favorable que existe en la región centroamericana. Estas condiciones facilitan la colocación del producto costarricense y reducen las barreras de entrada en comparación con mercados más lejanos y altamente competitivos.

Del mismo modo los resultados obtenidos permiten afirmar que ASEIGSA, respaldada por la trayectoria y experiencia de la empresa Del Oro S.A., cuenta con las capacidades necesarias para introducir en la exportación, dado que posee un producto de alta calidad, certificado sanitariamente y con potencial de diferenciación frente a competidores internacionales. Asimismo, se evidenció que, pese a la presencia de proveedores de gran escala como Brasil y Estados Unidos, Costa Rica puede posicionarse en Panamá como un socio estratégico, aprovechando su ubicación cercana, sus estándares de inocuidad y la posibilidad de responder de forma ágil a las necesidades de los clientes y en menor tiempo.

Otro aspecto relevante de este estudio es la identificación de la logística como uno de los factores principales para el éxito. El transporte terrestre refrigerado a través de Paso Canoas se determinó como la opción más eficiente, ya que garantiza el control de la cadena de frío, asegura entregas rápidas y reduce costos en comparación con otras modalidades. Si bien se reconocen riesgos asociados a retrasos en frontera o dificultades operativas, el trabajo estableció medidas de mitigación concretas que permiten asegurar el flujo de la exportación y dar confianza a los compradores en Panamá.

Finalmente, el análisis financiero mostró que el proyecto de exportación es rentable, generando ingresos sostenibles con un margen de utilidad significativo tanto en el corto como en el largo plazo. Esto, combinado con la estrategia comercial propuesta, brinda a ASEIGSA las herramientas necesarias para posicionar el FCOJ en el mercado panameño y sentar las bases de futuras expansiones hacia otros países de la región. En conclusión, la internacionalización de ASEIGSA no solo representa una oportunidad económica, sino también un paso trascendental para el fortalecimiento de sus socios los cuales son personas de bajos recursos y para la consolidación de Costa Rica como un país exportador de alimentos con calidad, trazabilidad y competitividad internacional.

### **6.1.1 Objetivo 1**

El análisis de mercado mostró que Panamá presenta una demanda constante de concentrado congelado de naranja, impulsada por la industria de bebidas, empresas minoristas, embotelladoras y consumidores que buscan productos de calidad. A pesar de la competencia de países como Brasil y México que son los mayores productores de FCOJ del mundo, Costa Rica posee ventajas competitivas claras, entre ellas la cercanía geográfica es la que más destaca, así como la posibilidad de ofrecer un producto con estándares de inocuidad reconocidos internacionalmente. Esta caracterización permitió

confirmar que existe espacio para ASEIGSA en el mercado panameño, siempre que se logre una diferenciación basada en calidad y cumplimiento normativo.

### **6.1.2 Objetivo 2**

El estudio del proceso logístico evidenció que la ruta más viable es el transporte terrestre refrigerado a través de Paso Canoas, lo que facilita un control adecuado de la cadena de frío y un tiempo de entrega relativamente corto. Se identificaron los documentos necesarios, los costos asociados y los riesgos principales, siendo el retraso en el transporte y las posibles demoras aduaneras los más relevantes. No obstante, se establecieron medidas de mitigación, como la coordinación con transportistas especializados, el uso de unidades refrigeradas certificadas y la planificación anticipada de la documentación, lo que asegura un flujo logístico eficiente y confiable.

### **6.1.3 Objetivo 3**

La estrategia comercial diseñada se centró en el posicionamiento del FCOJ en segmentos industriales, minoristas y de distribución en Panamá, mediante la construcción de relaciones con clientes potenciales, la participación en ferias y la promoción de la calidad del producto costarricense. A nivel financiero, las proyecciones confirmaron que el proyecto es rentable, con márgenes de utilidad atractivos tanto a nivel mensual como anual. Finalmente, la coordinación con Del Oro S.A. constituye un respaldo clave para fortalecer la operación y garantizar que ASEIGSA pueda mantener continuidad y confianza en el mercado panameño.

## **6.2 Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se recomienda a ASEIGSA avanzar con la exportación del concentrado congelado de naranja (FCOJ) hacia Panamá, ya que el análisis de mercado, la viabilidad logística y las proyecciones financieras demuestran que se trata de una estrategia para una oportunidad rentable y

sostenible. Panamá ofrece condiciones comerciales favorables para ASEIGSA con un sector de bebidas en crecimiento, cercanía geográfica que reduce costos de transporte y un marco regulatorio dentro del SICA que facilita los procesos aduaneros. No obstante, para asegurar el éxito del proyecto, es indispensable que la asociación considere las siguientes recomendaciones:

**Fortalecer la logística y transporte:** ASEIGSA debe priorizar acuerdos con transportistas especializados en carga refrigerada y establecer mecanismos de monitoreo de temperatura en tiempo real, a fin de evitar pérdidas por ruptura de la cadena de frío. Asimismo, se recomienda prever tiempos adicionales en los cruces fronterizos para reducir el impacto de posibles retrasos.

**Consolidar relaciones comerciales en Panamá:** Es importante establecer alianzas con distribuidores locales y empresas embotelladoras que demandan FCOJ, aprovechando la experiencia y contactos de Del Oro S.A. Se sugiere también participar en ferias y actividades comerciales en el país para dar a conocer el producto y ampliar la red de clientes.

**Mantener cumplimiento normativo y certificaciones:** Aunque Del Oro ya cuenta con permisos sanitarios sólidos, ASEIGSA debe dar seguimiento constante a la actualización de registros y requisitos tanto en Costa Rica como en Panamá, para evitar contratiempos en inspecciones o renovaciones.

**Gestión financiera prudente:** Se recomienda establecer contratos claros con clientes en Panamá que incluyan condiciones de pago seguras y, de ser posible, contemplar pagos anticipados o seguros de crédito para mitigar riesgos de impago.

Para finalizar, sí se recomienda que ASEIGSA lleve a cabo la exportación de FCOJ hacia Panamá, ya que el proyecto combina rentabilidad, factibilidad logística y oportunidad de mercado. Esta internacionalización no solo generará beneficios económicos para la asociación, sino que también fortalecerá el bienestar de sus socios solidaristas, consolidando a ASEIGSA como un actor relevante en la cadena agroindustrial costarricense y ampliando el posicionamiento del jugo costarricense en la región.

## LISTA DE REFERENCIAS

360 Consulting Group. (2024). *Ventajas de la economía panameña*. 360 Consulting.

<https://www.360cgroup.com/post/ventajas-de-la-econom%C3%ADa-paname%C3%B1a>

Aguilar, A. (2021). *Sistema legal e investigación de Panamá*.

<https://www.nyulawglobal.org/globalex/panama1.html>

Albertoni, N., y Horta, R. (2021). *Análisis de la evolución teórica de estudios vinculados a la internacionalización de la empresa*. *Estudios de Administración*, 28(2), 76-96.

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/64571>

Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)

Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (s. f.).

<https://aig.gob.pa/panama-avanza-hacia-la-transformacion-digital-aig-presenta-cuatro-impulsores-estrategicos-para-el-quinquenio-2024-2029/>

Barraza Macías, Arturo (2023) *Metodología de la investigación cualitativa: Una perspectiva interpretativa*. México. Benessere.

Camuñas, D. (2020). *El trabajo con las fuentes históricas y su utilización didáctica*.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61511/15095-40728-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrasco, V. (2024). *Tipos de fuentes bibliográficas para ser utilizadas en una revista médica*.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582024000200007](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582024000200007)

Coll, F. (2022). *Demanda ¿Qué es? Definición*.

<https://www.rankia.com/diccionario/economia/demanda>

Conejero, J. (2020). *Una aproximación a la investigación cualitativa*.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79652453/57libre.pdf?1643294023=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DUna+Aproximacion+a+La+Investigacion+Cual.pdf&Expires=1748623218&Signature=VDjBrlniNfd4XxzqLqihysZRBVpvISCC9PbVzIzLdO5SDmeQGAaHbuuvjR2J>

Cortizo, N. (2024). *Programa de promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación*.

<https://www.propanama.gob.pa/wp-content/uploads/2024/05/programa-Integrado-de-Promocion-Comercial-y-Apertura-de-Mercados-de-Exportacion.pdf>

EMR enterprise. (2024). *Mercado de la naranja, crecimiento, informe 2025 -2034*.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-naranja>

GOVBR. (2024). *Obstáculos técnicos al comercio*. <https://www.gov.br/mre/es/temas/politica->

[externior-comercial-y-economica/obstaculos-al-comercio/obstaculos-tecnicos-al-comercio](https://www.gov.br/mre/es/temas/politica-externior-comercial-y-economica/obstaculos-al-comercio/obstaculos-tecnicos-al-comercio).

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010)

*Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

DE C.V. Libro recuperado:

<https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

*Importancia del Canal de Panamá para la economía global 2025*. (s. f.).

<https://www.limitlesslegal.com/blog/importancia-del-canal-de-panama-en-la-economia-global-2025>

INEC. (2024). *Cuatro cultivos permanentes representan el 96.6% de la producción agrícola nacional*.

<https://inec.cr/noticias/cuatro-cultivos-permanentes-representan-el-966-la-produccion-agricola-nacional>

Infinitia Industrial Consulting. (2022). *Productos sustitutos en marketing: Definición y tipos.*

<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/productos-sustitutos-marketing-definicion-tipos/>

Instituto Técnico Costarricense. (2022). *Lograr que el comercio sea una realidad: estrategia nacional exportación.*

<https://www.intracen.org/file/nacionalexportstrategyespdf>

Interborders. (2025). *Plan de Negocio Exportador: Estrategias claves para iniciar con éxito en los mercados internacionales.*

<https://interborders.com/blog/plan-de-negocio-exportador-estrategias-claves-para-iniciar-con-exito-en-los-mercados-internacionales>

Jiménez, Y. (2024). *Situación de los derechos humanos en Panamá 2024.*

<https://www.defensoria.gob.pa/wp-content/uploads/SITUACION2024A.pdf>

Llamazares, O. (2019). *¿Qué es un plan de exportación?*

<https://www.globalnegotiator.com/blog/wp-content/uploads/2014/06/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2024). *Panamá se convierte en estado asociado del Mercosur abriendo grandes oportunidades comerciales.*

<https://www.mef.gob.pa/2024/12/panama-se-convierte-en-estado-asociado-del-mercotur-abriendo-grandes-oportunidades-comerciales/>

MUNDI. (2022). *¿Qué son los costos de exportación y cómo calcularlos?*

<https://mundi.io/exportacion/costos-de-exportacion-mexico/>

Observatorio de Complejidad Económica. (2023). *Jugos y Extractos Vegetales en Panamá.*

<https://oec.world/es/profile/bilateral-product/vegetable-saps/reporter/pan#bespoke-title-1135>

Pérez, J. (2021). *Competencia - Qué es, tipos, definición y concepto*.

[https://definicion.de/competencia/#google\\_vignette](https://definicion.de/competencia/#google_vignette)

Plata, D. (2019). *Como hacer un perfil proyecto de investigación científica*.

<https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Q-GCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=c%C3%B3mo+hacer+el+planteamiento+del+problema&ots=bKZ4MdCjoR&sig=FtTWOObCKHMxl3EnpUh0su1Xutiw#v=onepage&q=c%C3%B3mo%20hacer%20el%20planteamiento%20del%20problema&f=false>

Qualtrics. (2022). *Qué es un estudio de mercado*. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/estudio-de-mercado/>

Quintana, C. (2022). *Cientes potenciales: quiénes son, tipos y cómo conseguirlos*.

<https://www.oberlo.com/es/blog/clientes-potenciales>

Romario, E. (2023). *Exploración el comercio global: una revista integral del comercio internacional y el comercio exterior*.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v31n66/1609-8196-quipu-31-66-85.pdf>

Romero, P. (2024). *Panamá: Del Crecimiento a la Prosperidad*. Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/news/opinion/2024/10/21/panama-del-crecimiento-a-la-prosperidad>

Sánchez, A. (2022). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-29562021000200147&script=sci_arttext)

[29562021000200147&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-29562021000200147&script=sci_arttext)

Sanchez, E. (2025). *Ingredientes para el proceso de alimentos anuales*.

<https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food+Processing+Ingredients+Annual+Panama+City+Panama+PN2025-0002.pdf>

Soto Ramírez, Enrique Ramón y Escribano Hervis, Elmys (2019) *El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa*. En D.M. Arzola Franco (coord.). *Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 203-221). Chihuahua, México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua.

TVN Noticias. (2022). *Agricultura en Panamá: Naranja alcanza precios favorables para los productores - Nacionales | Tvn Panamá*.

[https://www.tvn-2.com/nacionales/naranja-alcanza-precio-favorables-productores\\_1\\_1035226.html](https://www.tvn-2.com/nacionales/naranja-alcanza-precio-favorables-productores_1_1035226.html)

Volva Freight Fowarders. (2020). *¿Qué son los Costos de exportación?*

<https://volca.com/costos-exportacion/>

## ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al presidente de la Asociación Solidarista de Empleados de Inversiones Guanaraja S.A (ASEIGSA)

¿Cuál fue el motivo en un inicio de ser presidente de la asociación ASEIGSA?

¿Cómo equilibra usted su rol como presidente de la Junta Directiva con sus responsabilidades laborales dentro de la empresa Del Oro?

¿De qué forma su papel dentro de la Asociación ha influido en su crecimiento personal y profesional?

Desde su perspectiva como presidente de la Junta Directiva, ¿cuál considera que es el principal beneficio económico que tendría para la Asociación implementar un plan de exportación del concentrado congelado de naranja?

¿Qué desafíos logísticos o administrativos cree que enfrentaría la Asociación al ejecutar este plan de exportación?

¿De qué manera considera usted que este plan de exportación podría impactar en el desarrollo económico y profesional de los asociados?

¿Qué tan viable considera usted la rentabilidad de este plan en el corto, mediano y largo plazo?

En términos organizacionales, ¿cómo se toman las decisiones estratégicas dentro de la Asociación en relación con proyectos de gran envergadura como este plan de exportación?

¿Cuáles cree usted que son las fortalezas del producto (concentrado congelado de naranja) para competir en mercados internacionales?

¿Qué visión tiene usted para el futuro de la Asociación si se logra implementar exitosamente este plan de exportación?

Anexo 2: Entrevista a la gestora comercial de la empresa Del Oro S.A.

¿Como ha sido su experiencia en el tiempo que ha tenido de ser gerente comercial?

¿Cómo es el proceso de exportación? ¿ósea como pasa, cómo surge?

¿Cuál es el producto que la empresa Del Oro exporta más a Panamá?

¿Como cree que impactaría que ASEIGSA (la asociación solidarista de empleados de la empresa del oro) internacionalice también el concentrado de naranja?

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

28 de noviembre de 2025

Señores  
Universidad Nacional  
Sede Regional Chorotega  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Relaciones Internacionales  
Presente

Estimados señores:

El estudiante Luis Alberto Chaves García, cédula de identidad número 7 0247 0019 presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Lic. en Comercio y Negocios Internacionales con Énfasis en Mercadeo Internacional, titulado: **PLAN DE EXPORTACIÓN PARA EL CONCENTRADO CONGELADO DE NARANJA POR PARTE DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INVERSIONES GUANARANJA S.A. Y AFINES (ASEIGSA) DE LA EMPRESA DEL ORO S.A. HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ**

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto, desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo del estudiante.

Atentamente:

MARIA FAUSTINA Firmado digitalmente por  
CHANG MURILLO MARIA FAUSTINA CHANG  
(FIRMA) MURILLO FIRMA  
Fecha: 2025.11.28 10:18:35  
-05'00"

Faustina Chang Murillo  
Cédula 4 095 462  
Filóloga  
Código Colegio de Licenciados y Profesores 1807

**Tabla 11***Plan de trabajo y cronograma de actividades.*

N°	Actividades	2025						2026					
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE
1	Elección del tema												
2	Elaboración de objetivos												
3	Planteamiento del problema												
4	Marco teórico												
5	Marco metodológico												
6	Primera revisión												
7	Levantamiento de observaciones												
8	Aprobación del proyecto de graduación												
9	Trabajo de campo												
10	Desarrollo de objetivos												
11	Análisis de datos												
12	Revisión del informe final												
13	Aprobación del proyecto final												
14	Sustentación												

Fuente: Elaboración propia, 2025.