

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES SEDE REGIONAL CHOROTEGA

CARRERA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y

COMERCIALIZACIÓN DE PESTO DE ALBAHACA MORADA DE LA EMPRESA

VERGEL S.A., UBICADA EN MORAVIA, SAN JOSÉ, HACIA EL MERCADO DE NUEVA

YORK, ESTADOS UNIDOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN

COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO

INTERNACIONAL

SUSTENTANTES

CASTRO SALAS KATHERINE TATIANA 208420337

CHÉVEZ CUENDIS JOSSIMAR 504510710

SALGADO VILLALOBOS SHARON CELESTE 208350246

GUANACASTE, LIBERIA

ENERO, 2026

Tribunal examinador



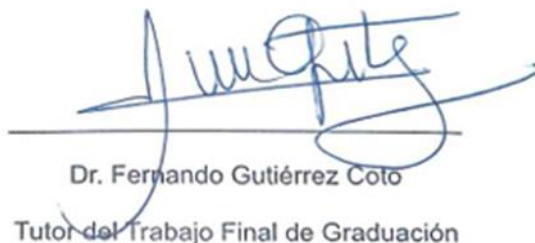
Dra. Darinka Grbic Grbic

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



MSA. Paola Rojas Alpizar

Asesora del Trabajo Final de Graduación



Licda. Valeria Chaves Mora

Asesora del Trabajo Final de Graduación

Dedicatoria

En primera instancia le dedico este logro a mi padre, cuyo ejemplo de persistencia y esfuerzo demostró con su apoyo constante, ha sido un pilar invaluable; a mi hermana y a mi hermano por su compañía y aliento incondicional en este proceso y con un amor eterno a mi madre la cual fue mi ángel en cada paso de este proceso. Extiendo también esta dedicatoria a mis compañeros de proyecto, gracias por la entrega, unión y compromiso para poder cumplir este logro. A nuestro tutor, el Dr. Fernando Gutiérrez por su guía y respaldo constante.

Katherine Castro Salas

Quiero dedicarle este triunfo a mi familia, mi papá y mamá, que siempre han estado aconsejándome y apoyándome en mis estudios, velando por brindarme un futuro próspero y sobre todas las cosas, inculcándome valores los cuales me han ayudado mucho y forjado como persona, que es lo más importante. A mi hermana por su apoyo, el cual ha llenado cada vacío, cada duda y desconfianza que surgía en mí sobre mi formación académica.

Jossimar Chávez Cuendis

Dedico este logro a mis padres, quienes son mi mayor inspiración y el pilar en cada etapa de mi vida. A mi hermana y a mi abuela, porque incluso en los momentos más difíciles, nunca dejaron de creer en mí. También lo dedico a la familia y amigos quienes, con su apoyo, motivación y amor sincero, me impulsaron a seguir adelante. Con todo mi amor, cariño y gratitud, para cada uno de ustedes.

Sharon Salgado Villalobos

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por la fortaleza y sabiduría brindadas, durante todo este proceso. Extiendo mi sincero reconocimiento a mis amigos por su apoyo constante y motivación, y a mis profesores por su guía, enseñanza y acompañamiento, que han sido fundamentales para la realización de este proyecto.

Katherine Castro Salas

Quiero extender este sincero agradecimiento a todos los profesores y profesoras que han sido parte de mi formación académica, a lo largo de estos años en la Universidad Nacional, especialmente a nuestro tutor, Dr. Fernando Gutiérrez, por facilitarnos las herramientas para la consecución nuestra meta. Reconozco a los compañeros de grupo con quienes compartí cada curso, de quienes aprendí mucho. A mis compañeras de trabajo, cuyo esfuerzo y dedicación fueron clave para alcanzar este objetivo.

Jossimar Chévez Cuendis

Agradezco a Dios ser mi guía y fortaleza en esta etapa. A mi familia por su paciencia, amor, apoyo y sobre todo por ser mi mayor motivación. Además, externo un profundo agradecimiento a mis compañeros Katherine y Jossimar, con quienes compartí un viaje lleno de alegrías, retos, cansancio y aprendizaje; sin ellos no hubiera sido posible lograr nuestro propósito. Finalmente, a nuestro tutor el Dr. Fernando Gutiérrez, por su dedicación y apoyo, así como a nuestras lectoras por su tiempo y valiosas recomendaciones.

Sharon Salgado Villalobos

Índice

Lista de tablas.....	9
Lista de figuras	10
Lista de abreviaturas.....	11
Introducción	16
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Justificación.....	18
1.2 Planteamiento de la problemática	20
1.3 Objetivos del estudio	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA	24
2.1 Marco Teórico.....	24
2.1.1 Modelo de negocios.....	24
2.1.2 CANVAS	25
2.2 Marco Conceptual	28
2.2.1 Capacidad de producción	29
2.2.2 Distribución	30
2.2.3 Posicionamiento.....	30
2.2.4 Mercado.....	31
2.2.5 Consumo de la demanda	32
2.2.6 Competidores	32
2.2.7 Oportunidades de negocio	33
2.2.8 Estructura de comercialización	33
2.2.9 Procedimientos de distribución	34
2.3 Marco de referencia	35
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Fuentes de información	38
3.2.1 Fuentes primarias	38

3.2.2 Fuentes secundarias.....	39
3.3 Técnicas para recolectar la información	41
3.3.1 Entrevista.....	42
3.3.2 Observación	42
3.3.3 Análisis de contenido o lectura de documentos.....	43
3.4 Procedimiento de investigación	43
3.4.1 Entrevista.....	44
3.4.2 Observación.....	45
3.4.3 Análisis de contenido o lectura de documentos.....	45
3.5 Sujetos de investigación	46
3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación	46
3.7 Tabla de congruencia	47
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	55
4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa	55
4.2 Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional	58
4.3 Resultados de la entrevista a dos personas en el mercado meta	60
4.4 Análisis FODA	63
4.4.1 Fortalezas	63
4.4.2 Oportunidades	64
4.4.3 Debilidades	64
4.4.4 Amenazas	65
4.5 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	65
4.5.1 Poder de negociación de los clientes	65
4.5.2 Poder de negociación de los proveedores	66
4.5.3 Amenaza de productos sustitutivos	67
4.5.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	67
4.5.5 Rivalidad entre los competidores	68
4.6 Análisis PESTEL	69
4.6.1 Factor político	69
4.6.2 Factor económico	71
4.6.3 Factor social	72
4.6.4 Factor tecnológico.....	73
4.6.5 Factor ecológico.....	74
4.6.6 Factor legal	75

4.7 Análisis de la selección del mercado meta	76
4.7.1 Selección del país.....	76
CAPÍTULO V	85
PROPUESTA.....	85
5.1 Resumen ejecutivo.....	85
5.1.1 Breve descripción del producto.....	85
5.1.2 Objetivo de la propuesta	86
5.2 Modelo de negocios	86
5.3 Propuesta de valor	87
5.4 Segmentos de clientes	88
5.4.1 Perfil del cliente internacional.....	88
5.5 Canales de distribución	89
5.5.1 Canales físicos y digitales para llegar al cliente	89
5.5.2 Estrategias de entrada al mercado	94
5.5.3 Logística internacional	95
5.6 Relación con los clientes	99
5.6.1 Estrategias de adquisición, retención y fidelización.....	99
5.6.2 Atención al cliente multilingüe y multicanal.....	101
5.6.3 Experiencia de la cliente adaptada culturalmente	102
5.7 Fuentes de ingresos.....	103
5.7.1 Modelo de precios.....	103
5.7.2 Moneda y métodos de pago.....	103
5.7.3 Estrategias de monetización adicionales	104
5.8 Recursos clave.....	105
5.9.1 Producción, <i>marketing</i> , ventas y soporte técnico	107
5.9.2 Adaptación del producto al mercado internacional	107
5.9.3 Cumplimiento normativo y legal	108
5.10 Socios clave	109
5.10.1 Distribuidores, agentes, plataformas de ecommerce.....	109
5.10.2 Gobiernos, cámaras de comercio, incubadoras	109
5.10.3 Alianzas logísticas y tecnológicas	110
5.11 Estructura de costos	111
5.13 Indicadores de éxito (KPI)	112
5.14 Plan de expansión futura	114
CAPÍTULO VI	116

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
6.1 Conclusiones.....	116
6.2 Recomendaciones.....	117
Referencias bibliográficas	119
Anexos	127
Plan de trabajo y cronograma de actividades	137

Lista de tablas

Tabla 1. Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados.....	40
Tabla 2. Matriz de congruencia: Objetivo 1.....	48
Tabla 3. Matriz de congruencia: Objetivo 2.....	50
Tabla 4. Matriz de congruencia: Objetivo 3.....	52
Tabla 5. Matriz de congruencia: Objetivo 4.....	53
Tabla 6. Principales 10 ciudades de Estados Unidos que importan según la partida 210390, salsas y preparaciones para estas de la partida Nesoi: condimentos y aderezos mixtos.....	78
Tabla 7. Países con mayor PIB en euros.....	79
Tabla 8. PIB <i>per cápita</i> en euros para el año 2024.....	80
Tabla 9. Salario promedio mensual 2024 en euros.....	81
Tabla 10. Consumo <i>per cápita</i> de salsa pesto de albahaca morada para el año 2024 en kilogramos.....	81
Tabla 11. Mayores productores en el mundo de salsas.....	82
Tabla 12. Mayores exportaciones de Costa Rica a Estados Unidos.....	82
Tabla 13. Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas.....	83
Tabla 14. Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en Estados Unidos (Nueva York)	83
Tabla 15. Segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.....	89
Tabla 16. Ventas internacionales.....	99
Tabla 17. Participación de mercado.....	112
Tabla 18. Satisfacción del cliente.....	113
Tabla 19. Plan de trabajo y cronograma de actividades.....	114
Tabla 20. Satisfacción del cliente.....	114
Tabla 21. Plan de trabajo y cronograma de actividades.....	137

Lista de figuras

Figura 1. Factores de producción.....	29
Figura 2. Relaciones e interrelaciones de las categorías.....	46
Figura 3. Producto pesto de albahaca morada.....	86
Figura 4. Modelo de negocios para la empresa Vergel S.A.....	87
Figura 5. Embalaje.....	97
Figura 6. Pictogramas.....	98

Lista de abreviaturas

CCPYME: Cámara Costarricense de Pymes.

EE.UU.: Estados Unidos de América.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.

ILEP: Instituto Latinoamericano de Estudios de Postgrados.

ITC: Centro de Comercio Internacional.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

OEC: Observatorio de Complejidad Económica.

TFG. Trabajo Final de Graduación.

USITC: Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos.

PIB: Producto Interno Bruto.

IED: Inversión Extranjera Directa

FDA: Administración de Alimentos y Medicamentos

TLC: Tratado de Libre Comercio

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior

pymes: pequeñas y medianas empresas

GAM: Gran Área Metropolitana

Resumen Ejecutivo

Tipo de modalidad:

Tesis____ Proyecto de Graduación X Práctica dirigida____ Seminario de graduación____

Tema: Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, hacia el mercado de Estados Unidos.

Problema u oportunidad: Contar con un modelo de negocios, que contemple la elaboración de estrategias que generen valor al negocio, permite adaptarse a las necesidades del mercado y aprovechar esas oportunidades para una futura internacionalización y comercialización del producto en Nueva York, Estados Unidos. ¿Cómo diseñar un modelo de negocios para la comercialización e internacionalización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A. en el mercado de Nueva York Estados Unidos?

Objetivo general: Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

Objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual, correspondiente a la capacidad de producción y distribución de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, que permita el estudio de su posicionamiento en el mercado nacional.

Investigar el mercado de pestos y salsas artesanales en el Estado de Nueva York, Estados Unidos, analizando factores como el consumo de la demanda, los competidores y las oportunidades de negocio.

Conocer la estructura de comercialización del pesto y salsas artesanales en Estados Unidos, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, reconozca los debidos procedimientos de distribución para su internacionalización.

Elaborar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, pueda exportar sus productos al Estado de Nueva York, Estados Unidos.

Nombre e información de contacto de los sustentantes

Nombre:	Teléfono	Correo electrónico
Sharon Celeste Salgado Villalobos	83739518	sharon.salgado.villalobos@est.una.ac.cr
Katherine Tatiana Castro Salas	62863290	katherine.castro.salas@est.una.ac.cr
Jossimar Chévez Cuendis	84976008	jossimar.chevez.cuendis@est.una.ac.cr

Nombre, información y firma del responsable académico

Nombre	Correo electrónico y teléfono	Firma
Dr. Fernando Gutiérrez Coto - Tutor	fernando.gutierrez.coto@una.cr 88406966	
MBA Paola Rojas Alpizar – Lectora	paola.rojas.alpizar@una.cr 8488-7522	
Lic. Valeria Chaves Mora-Lectora	Valeriachaves869@gmail.com 70131823	

Summary

Type of modality:

Thesis____ Graduation project X Guided practice____ Graduation seminar____

Issue: Business model for the internationalization and marketing of purple basil pesto from the company Vergel SA, located in Moravia, San José, targeting the United States market.

Problem or opportunity: Having a business model that considers the development of value-generating strategies allows the company to adapt to market needs and take advantage of these opportunities for future internationalization and marketing of the product in New York, United States. How can a business model be designed for the marketing and internationalization of Vergel S.A.'s purple basil pesto in the New York, United States market?

General objective: Design a business model for the internationalization and marketing of purple basil pesto from the company Vergel S.A., located in Moravia, San José, targeting the New York market in the United States.

Specific objectives: Diagnose the current situation regarding the production and distribution capacity of the company Vergel S.A., located in Moravia, San José, in order to study its positioning in the national market. Research the market for pesto and artisanal sauces in the state of New York, United States, analyzing factors such as demand consumption, competitors, and business opportunities.

Understand the commercialization structure for pesto and artisanal sauces in the United States so that the company Vergel S.A., located in Moravia, San José, can identify the appropriate distribution procedures for its internationalization.

Develop a business model for internationalization and marketing so that the company Vergel S.A., located in Moravia, San José, can export its products to the state of New York, United States.

Name and contact information of the summitters

Name:

Telephone number

Email

Sharon Celeste Salgado Villalobos	83739518	sharon.salgado.villalobos@est.una.ac.cr
Katherine Tatiana Castro Salas	62863290	katherine.castro.salas@est.una.ac.cr
Jossimar Chévez Cuendis	84976008	jossimar.chevez.cuendis@est.una.ac.cr
Name, information and signature of the academic supervisor		
Name	Email and telephone number	Signature
Dr. Fernando Gutiérrez Coto – Academic tutor.	fernando.gutierrez.coto@una.cr 88406966	
MBA Paola Rojas Alpízar – Project reviewer.	paola.rojas.alpizar@una.cr 8488-7522	
Lic. Valeria Chaves Mora – Project reviewer.	Valeriachaves869@gmail.com 70131823	

Introducción

En el ámbito del comercio, las empresas buscan internacionalizarse, como parte de su estrategia para acceder a nuevos mercados, con el fin de generar beneficios que permitan su crecimiento, esto, si siguen los pasos adecuados para incursionar en los mercados internacionales, para ello, necesitan seguir una serie de requisitos técnicos y normativos, para establecerse en un nuevo mercado.

En ese sentido, las pequeñas empresas, en su desconocimiento, pueden cometer errores por no capacitarse adecuadamente sobre aquellos aspectos claves que deben cumplir, para lograr su internacionalización y la comercialización de sus productos o servicios, es ahí donde existe un punto de inflexión de mayor complejidad, y que solo las empresas más capacitadas, en términos de competitividad, logran acceder y posicionarse, mediante una propuesta sólida y diferenciada de la competencia.

En el presente Trabajo Final de Graduación (TFG) se analizan elementos determinantes, por ejemplo, la situación interna de la empresa, el conocimiento del mercado objetivo y su estructura de comercio, como parte del modelo CANVAS de negocios, para la internacionalización y comercialización del pesto de albahaca morada, de la empresa costarricense Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

Este proyecto está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, se abarcan temas como la justificación del TFG y su problemática.

Capítulo II: Marco teórico, conceptual y de referencia, en el cual se mencionan los conceptos claves que componen el proyecto.

Capítulo III: Marco metodológico. Se refiere a la estructura del trabajo y explica los métodos de investigación aplicados para recolectar la información.

Capítulo IV: Análisis de datos. En este capítulo se presenta información referente a los datos del mercado y de la empresa, además del apoyo recibido por las fuentes primarias que se mencionan en el proyecto.

Capítulo V: Propuesta. Este último capítulo es el cierre, donde se analizan los resultados y se realiza la propuesta de valor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se detallan los puntos iniciales y relevantes, que dan sentido a la investigación, además de que permiten una mejor comprensión de lo que se pretende lograr, con la realización de este TFG.

1.1. Justificación

En un mundo donde la conectividad internacional aumenta y el comercio crece debido a diversos factores, existe la posibilidad de que las empresas se integren, en los sectores de diversos mercados internacionales, aprovechando las economías de escala que ofrece el libre comercio, de mercancías y servicios.

Un punto importante por considerar es, que la globalización y el libre comercio han incrementado la competitividad en los mercados internacionales, desplazando a las empresas con menor nivel de adaptabilidad en dichos mercados. En este contexto, la propuesta de un modelo de negocios que le permita a la pyme Vergel S.A., comercializar internacionalmente su producto hacia el mercado de Estados Unidos, representa una oportunidad estratégica para su crecimiento en las distintas áreas del negocio.

Por otro lado, la Oficina Económica y Comercial de España en Washington (2023) menciona lo siguiente, “Estados Unidos sigue siendo la principal economía mundial, sin duda uno de los principales mercados, y uno de los que mayores oportunidades puede ofrecer a las empresas tanto para el comercio como para la inversión” (p. 16). Con base en ello, se estima de suma importancia elaborar un modelo de negocios, para la pyme Vergel S.A., que le permita maximizar las oportunidades de negocio, ofrecidas en el mercado estadounidense.

Adicionalmente, dado que la industria de las salsas *gourmet* goza de gran presencia en el mercado estadounidense y continúa en crecimiento, impulsado por la

demanda de productos de alta calidad y valor agregado, en los últimos años se ha experimentado un aumento en la tendencia de consumo de este tipo de productos.

Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2023), Estados Unidos fue el país que más importó salsas y condimentos, con un total de 2,2 MM de dólares; también se ubicó en el primer lugar en las exportaciones de este tipo de productos con un total de 2,3 MM de dólares. Con lo cual se posiciona como el mercado más grande en la comercialización de salsas y condimentos. Además, el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA – DR), es un instrumento importante de la política comercial de Costa Rica, al ser EEUU el principal socio comercial. (Ministerio de Comercio Exterior [COMEX], s. f, párr.1)

De igual manera, el aumento en este tipo de productos en Estados Unidos como se citó anteriormente, representa una oportunidad de crecimiento para la pyme Vergel S.A., en relación con la comercialización de las salsas *gourmet*. Asimismo, Nueva York presenta óptimas condiciones para la comercialización de pesto de albahaca morada, debido a su diversidad cultural y a las tendencias de consumo saludables. Proecuador (como se citó en Simbaña, 2020) menciona que el mercado de Nueva York está abriendo sus puertas a salsas *gourmet* por sus sabores innovadores. Además, desde el 2015 el sector de aderezos y salsas ha ido en incremento del 2 % (p. 12). Esta serie de factores es clave para la comercialización e internacionalización, del producto salsa pesto de albahaca morada, en el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

Por último, este TFG 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. Desde esta perspectiva se busca que más allá del desarrollo académico, el proyecto realizado sea de gran utilidad y aporte a los diferentes sectores productivos de la industria local, de tal manera que las pymes potencien sus productos promoviendo la

competitividad y la capacidad de introducción en mercados altamente exigentes, como lo es el mercado estadounidense.

1.2 Planteamiento de la problemática

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2021) la mayoría de empresas costarricenses que existen en el mercado nacional son pymes, las cuales buscan posicionarse a nivel local y por consiguiente intentar comercializar sus productos en el extranjero; es ahí donde se genera un punto de inflexión de mayor complejidad en el cual muchas empresas sin la ayuda, orientación o capacidad de producción necesaria pueden llegar a fracasar y existen otras las cuales evitan enfrentar estos problemas o requisitos relacionados con la internacionalización y comercialización de un producto en el extranjero.

Hoy en día, existen distintas opciones de apoyo por medio de organizaciones que promueven el comercio internacional, además de herramientas como el aumento en la tecnología, que permite el aprovechamiento para lograr internacionalizarse. Sin embargo, esto no resulta suficiente para lograrlo, ya que, si la empresa no tiene clara la ruta por seguir, es necesaria la elaboración de un modelo de negocios, que permita tener ideas, objetivos y metas claras para incursionar en un mercado internacional, ya sea un producto o servicio.

Por ende, para la pyme Vergel S.A., contar con un modelo de negocios que contemple la elaboración de estrategias, que generen valor al negocio, le permite adaptarse a las necesidades del mercado y aprovechar esas oportunidades, para una futura internacionalización y comercialización del producto en Nueva York, Estados Unidos.

Lo mencionado es importante, debido a la alta competitividad que existe en los mercados internacionales, ya que hay mucho por analizar y ejecutar. Fanjul (2021) menciona algunas de esas barreras:

Las empresas poco preparadas pueden enfrentarse a problemas de cobros (por no haber tomado las precauciones necesarias, investigando la solvencia de su cliente, o por no asegurar los cobros en una compañía de seguro de crédito a la exportación), incumplimientos en los plazos de entrega de mercancías (por no haber estudiado los problemas de transporte y logística), incumplimiento de regulaciones en el país de destino (por no haber estudiado o contado con un asesoramiento sobre estas normas), etcétera. (p. 2)

Para tal fin, Estados Unidos como mercado objetivo, para comercializar e internacionalizar pesto de albahaca morada, representa un gran desafío para la pyme Vergel S.A., ya que debe cumplir con los requisitos necesarios y el uso de herramientas que permitan conocer el comportamiento, las necesidades y otros elementos claves, a fin de que pueda llegar a constituir un mercado favorable para el posicionamiento de esta pyme.

Por otra parte, la Oficina Económica y Comercial de España en Washington (2023) plantea, que “EEUU es un mercado enorme, estable, fiable, de alto poder adquisitivo, y crecimiento económico sostenido y por tanto de alto interés. No obstante, es un mercado regulado, proteccionista y que promueve el producto y fabricación local” (p. 18). La forma de entrada al mercado es un punto clave para la comercialización de un producto en el extranjero, donde se contempla la verificación del certificado de origen por si el producto goza de algún trato preferencial para entrar al país, ya sea una reducción o exoneración arancelaria, o los requisitos de entrada al mercado estadounidense, de acuerdo con las organizaciones encargadas de inspeccionar y regular, la entrada de productos alimenticios.

Con base en todo lo mencionado, en el presente trabajo se diseñó un modelo CANVAS de negocios para que la pyme Vergel S.A. obtenga herramientas útiles para una futura comercialización e internacionalización, de salsa pesto de albahaca morada al

mercado de Nueva York, Estados Unidos. De tal manera, con el salto a un mercado extranjero, la empresa obtendrá más experiencia y conocimiento para incursionar en nuevos mercados, con un crecimiento importante que redundará en su beneficio.

Por último, se identificaron las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo es la situación actual de la empresa Vergel S.A. ubicada en Moravia referente a su capacidad de producción, logística y distribución, que permita el estudio de su posicionamiento en el mercado nacional?

¿Cuál es el comportamiento del mercado de pestos en el Estado de Nueva York, Estados Unidos?

¿Cómo es la estructura de comercialización del pesto en Estados Unidos, para que la empresa Vergel S.A. ubicada en Moravia, San José reconozca los procedimientos de distribución para su internacionalización?

¿Cómo se diseña un modelo CANVAS de negocios, para la internacionalización y comercialización de pesto, por parte de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José en el mercado de Nueva York Estados Unidos?

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa Vergel S.A. ubicada en Moravia, San José, referente a su capacidad de producción y distribución, que permita el estudio de su posicionamiento en el mercado nacional.

Investigar el mercado de pestos en el Estado de Nueva York, Estados Unidos, analizando factores como el consumo de la demanda, los competidores y las

oportunidades de negocio, que pueden contribuir con el posicionamiento de la empresa Vergel S.A.

Conocer la estructura de comercialización del pesto en Estados Unidos, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, reconozca los procedimientos de distribución para su internacionalización en el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

Elaborar un modelo CANVAS de negocios, para la internacionalización y comercialización de pesto por parte de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, en el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA

A continuación, se presenta el marco teórico, conceptual y de referencia, el cual constituye la base para sustentar el tema propuesto, en este trabajo de investigación.

2.1 Marco Teórico

El marco teórico comprende el modelo de negocios, en el cual está basada la presente investigación. Para Sampieri *et al.* (2014) un marco teórico es aquel donde: debemos centrarnos en el problema de investigación que nos ocupa sin divagar en otros temas ajenos al estudio. Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema. (p. 75)

El marco teórico, busca vincular de manera coherente y lógica los conceptos existentes en estudios anteriores; además, al construir el marco teórico no se realiza solo para reunir información sino para interpretarla, por ello, es esencial que no se pierda el hilo conductor y que las ideas estén entrelazadas entre sí.

2.1.1 Modelo de negocios

Antes de profundizar en la estructura del modelo CANVAS, es importante comprender el concepto central de modelo de negocios, ya que constituye la base sobre la cual se diseña toda la estrategia empresarial, especialmente en procesos de internacionalización y comercialización. Según Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010), un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Es decir, proporciona una representación clara y estructurada de los elementos fundamentales que intervienen en la operación y sostenibilidad de una empresa, permitiéndole adaptarse a nuevos mercados, optimizar recursos y alinear sus actividades con las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta el concepto central del modelo

de negocio, lo cual es fundamental para definir cómo llevar a cabo el proyecto empresarial, identificando los actores claves que intervienen en la toma de decisiones para colocar, desarrollar, producir y comercializar un producto o servicio en el mercado meta.

2.1.2 CANVAS

El CANVAS es una herramienta que define o diseña una estructura de negocio. Según Alonso (2025), “la estructura del modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, teórico austríaco, en un libro escrito junto al informático belga, Yves Pigneur y titulado: Business Model Generation” (párr. 5). Este modelo está compuesto de nueve módulos, los cuales permiten conocer en detalle el paso a paso de la empresa, para crear valor. Sonderegger (2020) explica que:

Cada módulo cubre las áreas principales de todo negocio, de manera que podamos detenernos en cada una en particular: el cliente, la propuesta de valor, los canales de distribución, las actividades clave, los recursos clave, los socios o alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos. (p. 7)

En otras palabras, es una estructura que permite tener el control de todas las áreas relacionadas con el negocio, mediante el planteamiento de tres preguntas base las cuales son: ¿Qué? (propuesta de valor), ¿quién? (a qué clientes dirigirla), ¿cómo? (con qué se cuenta).

2.1.2.1 Segmentación de clientes. El mercado de un producto o servicio puede ser muy amplio desde distintas perspectivas, como el espacio geográfico, las edades, el nivel socioeconómico, gustos y preferencias entre otros.

Alonso (2025) afirma, que entre las formas de segmentar el mercado están: “mercado de masas (cuando no segmenta sus clientes y todas las personas pueden llegar a serlo); nicho de mercado (se trata de un segmento de mercado muy pequeño con características muy similares y específicas)”. Para segmentar los clientes se pueden

plantear las siguientes preguntas: ¿Para quién se crea el valor? ¿Nos dirigimos a diferentes segmentos?

2.1.2.2 Propuesta de valor. La propuesta de valor es la parte del método para producir y comercializar un producto o servicio. Sonderegger (2020) detalla que, “las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un determinado segmento o porción de mercado. Conforman una serie de ventajas que una empresa ofrece a los consumidores” (p. 8). Por ende, el autor indica que es esencial conocer lo que el cliente está dispuesto a pagar por consumir el producto o servicio en específico, mediante preguntas como, por ejemplo: ¿Qué problema solucionar? ¿Qué valor ofrecer a los clientes?

2.1.2.3 Canales. Los canales por los cuales se distribuye el producto, ya sea un bien o un servicio, son la manera de contactar con los clientes y ofrecer la propuesta de valor: “Es a través de los canales que una empresa da a conocer sus productos o servicios; como así también es a través de ellos que los clientes comprarán” (Sonderegger, 2020, p. 9). Adicionalmente, estos canales permiten obtener una retroalimentación de los clientes, para adaptar el servicio de atención postventa.

2.1.2.4 Relación con los clientes. La relación con los clientes es parte de los elementos que componen el modelo CANVAS de negocio, ya que, es fundamental tener una buena relación con los clientes a los que se les ofrece la propuesta de valor. Conocer al cliente es de las partes más importantes para poder adaptarse a sus necesidades y, por ende, el producto o servicio a las características de este.

No obstante, según Sonderegger (2020), “Es importante entender que el tipo de relación que plantee el Modelo de Negocio de una organización impactará, entre otras cosas, en la experiencia (vivencia) del cliente, y su posibilidad de desarrollarse” (p. 9). De acuerdo con este autor, para poder plantearse cómo estará gestionada la relación con los

clientes es necesario preguntarse lo siguiente: ¿Qué tipo de relación esperan los clientes recibir por parte de la organización? ¿Qué coste tiene?

2.1.2.5 Fuentes de ingreso. El ingreso es la base en la cual se sostiene la oferta y la propuesta de valor, así como la organización en sí, sin ingreso no se puede seguir produciendo. Para Alonso (2025), “Hay distintas formas de generar ingresos, una puede ser el *crowdfunding*, venta de activos, cuota de uso o de suscripción, alquiler, licencias o incluso con precios dinámicos”. Además, las fuentes de ingresos dependen de la aceptación que tenga el producto en el mercado.

2.1.2.6 Recursos clave. Los elementos con los que cuenta una organización son claves para producir y crear la propuesta de valor dirigida a los clientes, por lo tanto, los recursos clave forman parte del modelo CANVAS de negocio.

Para Alonso (2025), los recursos claves son, “los haberes de la empresa, los medios con los que cuenta la compañía para realizar su actividad económica”. Cada organización posee distintos recursos claves, los cuales son considerados según el área o industria en la que se encuentran. Según Sonderegger (2020), estos recursos se dividen en distintos tipos, por ejemplo, físicos como la infraestructura, máquinas, edificios entre otros o intelectuales como las patentes, información y derechos de autor y por último en humanos y económicos (p. 9).

2.1.2.7 Actividades clave. Las actividades clave, por su parte, se realizan con base en los recursos clave que posee la empresa para realizar sus negocios y con base en estas actividades ofrecer su producto o servicio. Para Sonderegger (2020), “son necesarias para crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y generar ingresos” (p. 9). Para considerar este elemento es necesario preguntarse, qué actividades ayudan a generar ingresos o qué actividades son claves en la relación con los clientes.

2.1.2.8 Alianzas clave. En todo negocio o empresa es necesario contar con distintos aliados, que permitan el buen funcionamiento en cuanto al tiempo, la financiación y el flujo de información, para comercializar un producto de calidad.

Sonderegger (2020) plantea que existen distintos tipos de asociaciones, las cuales son “las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; las asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; los Joint Ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios; las relaciones cliente-proveedor para garantizar la seguridad de los suministros” (p. 10). Estas alianzas son un punto fuerte, por ejemplo, para entrar a nuevos mercados con el objetivo de reducir riesgos.

2.1.2.9 Estructura de costos. Toda empresa debe de tomar en cuenta los costos que conlleva ofertar un servicio o un producto, ya que para llegar al bien final se debe invertir, así como para poder comercializarlo y llegar al cliente en el mercado objetivo.

Sonderegger (2020) menciona que “Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo” (p. 10). La estructura de costos se obtiene clasificando bien los recursos, actividades y asociaciones clave, descritas en el modelo de negocios CANVAS.

2.2 Marco Conceptual

En este apartado se desarrolla la parte conceptual de la investigación, la cual está relacionada intrínsecamente con los objetivos, tanto el general como los específicos. La Universidad César Vallejo (UCV, 2020) define el marco conceptual como “la definición conceptual holística sobre el objeto de la investigación, con la finalidad de que el investigador comprenda cada uno de los pasos o etapas de la misma y llegue con éxito a la meta final de su estudio” (p. 4). En palabras sencillas, el marco conceptual corresponde a un conjunto de conceptos, que el investigador expone en sustento teórico del problema de investigación.

2.2.1 Capacidad de producción

En el proceso de internacionalización y comercialización e inclusive cualquier idea de negocio, es de gran importancia determinar cuál es la capacidad de producción que posee la empresa, de tal forma que esta se pueda adaptar a las necesidades del mercado. De acuerdo con el Instituto Latinoamericano de Estudios de Postgrados (ILEP, 2022), “La capacidad de producción es la capacidad que tiene una unidad productiva para producir su máximo nivel de bienes o servicios con una serie de recursos disponibles” (párr. 1). El entendimiento de este concepto permite, que las empresas puedan satisfacer de manera eficiente la cantidad de demanda del mercado.

Existe una serie de factores, que impactan de manera directa el proceso de capacidad de producción, Larrazabal (2019) destaca cuatro factores básicos dentro de este proceso: en primera instancia se encuentra la tierra y todos aquellos recursos naturales que permiten el proceso de producción; por otro lado, el trabajo abarca cualquier esfuerzo físico e inclusive intelectual, que se necesite para llevar a cabo la producción. El capital, por su parte, va más allá del dinero, se trata de todas aquellas cosas que se producen para poder crear otras y finalmente, la tecnología son todas las técnicas empleadas para hacer más eficiente la producción, utilizando técnicas para el aprovechamiento de los recursos.

Figura 1

Factores de producción



Fuente: CEUPE European Business School (s. f).

En el proceso de internacionalización y comercialización, la capacidad de producción debe ser altamente flexible, de modo que de esta manera pueda adaptarse a la demanda, para ello deberá tomar en cuenta los diferentes factores de producción y determinar la necesidad de reforzarlos.

2.2.2 Distribución

Un factor o área muy importante en el comercio internacional y el mercadeo, es la distribución de los productos, los cuales son transportados por distintas vías, ya sean terrestres, aéreas o marítimas.

Por otra parte, la distribución es un término que se diferencia de la logística. Según Santamaría (2024):

La distribución es una parte específica de la logística que se centra en la entrega física de productos terminados a los clientes o puntos de venta finales. La distribución se enfoca en el transporte y la entrega de productos desde los centros de producción o almacenamiento hasta los puntos de venta o consumidores. (párr. 6)

Como bien se explica en esta cita, la distribución forma parte de la logística, pero es un término más específico que recae solo en el transporte. La logística y la distribución son aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas. En el caso específico de la distribución, es esencial que los procesos sean lo bastante eficientes, ya que también forman parte de la competitividad en una organización, aunque en algunas ocasiones se deja de lado este factor fundamental.

2.2.3 Posicionamiento

El posicionamiento es un eje medular dentro del *marketing* de cualquier empresa, independientemente del tamaño o su tiempo en el mercado, “el posicionamiento consiste en diseñar la oferta comercial de tal forma que ocupe un lugar preciado en la mente de los consumidores” (Corrales, 2021, párr. 5). En ese sentido, se puede decir que lograr

posicionamiento en el mercado va más allá del desarrollo de una campaña publicitaria o un producto con un diseño llamativo, pues se trata de la mezcla de una serie de estrategias, las cuales permiten que el bien o servicio ofrecido ocupe un lugar en la mente de los consumidores.

Según Piazza (2018) entre las principales estrategias para el posicionamiento se encuentran las siguientes:

Diferenciar el producto a través de una característica única, ya sea diseño, composición e incluso el servicio ofrecido.

Ofrecer un producto con altos niveles de calidad a cambio de un precio un poco más elevado o, al contrario, ofrecer un producto con una calidad aceptable y como resultado un precio más accesible.

Establecer nichos específicos para el bien o servicio ofrecido.

Potenciar los beneficios que se puede obtener al adquirir el producto o servicio, de forma que se traduzca en el bienestar del consumidor.

La implementación de este tipo de estrategias permite, que el producto alcance un sólido posicionamiento en el mercado, lo que se traduce como un excelente método de entrada a un nuevo mercado, que genera confianza y reconocimiento de los posibles consumidores.

2.2.4 Mercado

El mercado es un aliado fundamental para la economía, ya que es el mecanismo principal que permite la venta y compra de bienes o servicios por medio de la interacción voluntaria entre oferentes y demandantes, para satisfacer sus necesidades. Polo, C. (s. f) define mercado como:

Un proceso en el cual participa un grupo de personas denominadas consumidores o compradores y otro al que se le llama vendedores. En ese sentido, este proceso

consiste en el intercambio de dinero por un producto o servicio que es ofrecido por el vendedor. (párr. 4)

Por lo tanto, el mercado es tanto un espacio físico o virtual donde se busca la satisfacción de las necesidades que tienen los consumidores.

2.2.5 Consumo de la demanda

El consumo es la base fundamental que impulsa las actividades comerciales, como el intercambio de bienes y servicios, la exportación e importación y otras dinámicas económicas. Balmore (2023) señala que “el consumo es un desequilibrio humano que se origina en una necesidad, el cual puede conllevar un precio o un costo social, dependiendo del tipo de bien o servicio en cuestión” (p. 2). Por lo tanto, el consumo es parte de una necesidad que tienen todas las personas, ya sea por cuestiones alimenticias, de entretenimiento, vestimenta o educación, entre otras.

Por su parte, la demanda en cuestiones simples recae en lo que un grupo de personas está dispuesto a pagar, para adquirir un bien o servicio. Pérez (2025) menciona que:

La demanda es un concepto económico que se relaciona con el deseo del consumidor de adquirir bienes y servicios y su disposición a pagar un precio específico por ellos. En pocas palabras, es la cantidad que un consumidor está dispuesto a comprar a un precio determinado. La demanda aumenta cuando los precios bajan y disminuyen cuando suben. (párr. 1)

En síntesis, el consumo de la demanda se refiere a la cantidad que un grupo de personas va a adquirir, de un producto o servicio en específico.

2.2.6 Competidores

Este es uno de los factores externos más importantes, ya que puede presentar impactos negativos para la empresa, pero a su vez representa una oportunidad de crecimiento y mejora, “entendemos por competidores aquel grupo de empresas que

ofrecen un servicio o producto similar al nuestro o que dirigen sus acciones a un mismo segmento del mercado” Escuela Internacional de Pymes (EIPYMES, 2020). En el proceso de internacionalización y comercialización hacia un nuevo mercado, crear un análisis de la competencia permite obtener una estrategia adecuada, ante un panorama altamente competitivo.

2.2.7 Oportunidades de negocio

En la actualidad, la globalización y la apertura de mercados presenta una excelente oportunidad de negocios, principalmente para aquellas empresas emergentes. Según ESIC Business & Marketing School (2022) la oportunidad de negocios se podría definir como “el momento idóneo para poner en marcha una idea empresarial y lograr el éxito con ella, consiguiendo ganancias con ella” (párr. 3). Se puede decir, que las oportunidades de negocios surgen o responden a una serie de factores, ya sean tecnológicos, socioeconómicos e inclusive políticos.

Las oportunidades de negocios se enfrentan a una serie de desafíos, donde los altos niveles de competitividad obligan a las empresas a la implementación de estrategias y la adaptación al mercado. De acuerdo con Diario del Exportador (2020):

Actualmente, las empresas tienen aún la oportunidad de innovar y vender sus productos en los mercados internacionales que a pesar de la adversidad siguen teniendo necesidades. Para ello, es importante orientar nuestros esfuerzos en buscar nuevas alternativas en el exterior y demostrarle al mundo que nuestro producto es un buen negocio. (párr.2)

2.2.8 Estructura de comercialización

La comercialización hoy en día ha evolucionado en concordancia con el avance de las herramientas tecnológicas y la globalización, la cual ha permitido que el comercio fluya de forma más rápida y por ello, tener una estructura adecuada que se alinee a los factores determinantes, para comercializar bienes o servicios, es esencial para el desarrollo de un

negocio. Según Arias *et al.* (2020) “La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor. Siendo el intercambio comercial, la actividad de comprar y vender mercancías entre dos contrayentes” (p. 6). Además, la comercialización es un proceso más amplio, que implica conocer aspectos claves como el mercado y el cliente, para lo cual, se debe llevar a cabo una planificación adecuada de la gestión y el control, para garantizar que el bien o servicio sea de un valor importante.

Contar con una estructura de comercialización es esencial. Como se mencionó anteriormente, la comercialización implica planificación y esto se logra gracias al estudio adecuado, para que el producto o servicio se encuentre en el lugar, momento y precio requeridos, a fin de garantizar el buen funcionamiento en cuanto a la rentabilidad del negocio. Según Bueno (como se citó en Calix, 2021), Un sistema de comercialización adecuado debe tener una estructura relacionada con ciertas actividades como por ejemplo, el ambiente externo el cual pueda llegar a perjudicar o beneficiar según sea el caso, debido a cambios en las políticas y regulaciones del país donde la empresa comercializa sus bienes o servicios; de la misma manera, debe tomar en cuenta a la competencia, es decir, cuáles son los mercados que atiende, la calidad de sus productos o servicios, el precio y demás factores claves, como las estrategias comerciales, canales de distribución y decisiones operativas.

Gracias a la determinación de estas actividades, la empresa podrá tener mejor gestión en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios.

2.2.9 Procedimientos de distribución

Los procedimientos de distribución son de gran importancia para el sector empresarial, ya que son un elemento clave para la eficiencia operativa y el éxito de las empresas, que impacta mayormente la satisfacción del cliente y la competitividad del negocio. Según SimpliRoute (2022), “el proceso de distribución es el sistema que se

implementa para llevar los bienes y productos hasta el punto de consumo, implica una serie de pasos como de almacenamiento, transporte y la entrega” (párr. 5). De tal manera, un procedimiento adecuado permite acelerar los tiempos de entrega, reducir costos y consecuentemente evitar pérdidas.

2.3 Marco de referencia

Aunque la empresa costarricense Vergel S.A. dispone de redes sociales y una página web, carece de información específica en relación con los productos que elabora y comercializa; por ello, para obtener más conocimiento, la siguiente información de la empresa Vergel S.A. se obtuvo mediante comunicaciones personales con el propietario.

Vergel S.A. es una pequeña empresa (pyme) costarricense fundada en el año 2016, por el señor David Blanco, un emprendedor que desde temprana edad mostró interés por la gastronomía y por crear experiencias a través de la innovación culinaria (Vergel, 2021). La compañía ha consolidado su identidad en el sector de alimentos *gourmet* gracias a la elaboración de productos artesanales que priorizan la calidad, frescura y el valor nutricional en sus productos.

El portafolio de Vergel S.A. incluye salsas, mermeladas y aderezos *gourmet*, siendo el pesto de albahaca morada, la mermelada de fresa mora, el pesto de culantro y el aderezo habanero algunos de sus productos más reconocidos; todos producidos de manera artesanal, bajo estrictos estándares de inocuidad alimentaria.

En términos de comercialización, Vergel S.A. ha desarrollado alianzas estratégicas con tiendas locales, supermercados especializados y comercios en la Gran Área Metropolitana, además de participar de manera constante en ferias de emprendedores y eventos gastronómicos. Esto le ha permitido aumentar su presencia en el mercado nacional y fortalecer el vínculo directo con los consumidores.

La filosofía empresarial de Vergel S.A. está orientada a promover un consumo saludable y consciente, integrando propuestas innovadoras que combinen tradición,

sostenibilidad y valor agregado. Su visión a mediano plazo incluye la internacionalización de sus productos, principalmente hacia mercados como Estados Unidos, donde existe un creciente interés por alimentos artesanales, saludables y con ingredientes diferenciados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el marco metodológico, en el cual se explican de manera detallada las herramientas de investigación que se utilizaron para la realización de esta investigación. Según Sampieri (como se citó en Saucedo, 2025), el marco metodológico se refiere a un conjunto de procedimientos que guían un proceso de investigación, en el que se incluyen las elecciones de métodos, diseños y enfoques que permiten el desarrollo del estudio.

El enfoque metodológico utilizado en el presente trabajo es cualitativo, por lo cual, el método de análisis será de tipo cualitativo. Para Sampieri (como se citó en Saucedo, 2025), este método de análisis cualitativo consiste en la comprensión de fenómenos a través de datos no numéricos, en el que se utilizan técnicas de recolección de datos como grupos focales, entrevistas, exploración de significados y experiencias.

En síntesis, este trabajo consiste en una investigación cualitativa de tipo exploratoria, concepto que a continuación se abarca más a fondo.

3.1 Tipo de investigación

La investigación de este proyecto es de tipo cualitativa y tiene como objetivo principal explorar, documentar y describir los diferentes aspectos necesarios para el desarrollo de un modelo de negocios, para el proceso de internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada, de la empresa Vergel S.A. hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

De acuerdo con Watson-Gegeo (como se citó en Barraza, 2023) la investigación cualitativa consiste en, “Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos” (p.10). Este tipo de investigación permite la

comprensión a profundidad de los diferentes factores, que inciden en el desarrollo de un modelo de negocio, en el marco internacional, para con base en ello, asegurar la viabilidad del proyecto y alinearse a las necesidades de la empresa y el mercado objetivo.

La investigación cualitativa se encuentra ligada con el propósito de este proyecto, por el cual se enmarca en este tipo de investigación, ya que permite un análisis de la realidad actual de la empresa y de esta manera, adaptar un modelo de negocio en el nuevo mercado, con el fin asegurar el proceso de entrada del pesto de albahaca morada en el mercado neoyorquino.

A la vez, esta investigación es de tipo exploratoria. De acuerdo con Ramos (2020), “En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características” (p. 2). Para una investigación cualitativa de tipo exploratoria, Ramos (2020) destaca, “Desde el enfoque cualitativo se pueden aplicar estudios lingüísticos, en los cuales se identifique las construcciones subjetivas que emergen en la interacción entre el ser humano y el fenómeno de investigación” (p.2). Por lo tanto, para este trabajo, es necesario contar con las herramientas que identifican este tipo de investigación.

3.2 Fuentes de información

3.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias proporcionan información certera y de primera mano; de acuerdo con la Universidad de Houston (2024), “son materiales que sirven como evidencia original que documenta un período, un evento, una persona, una idea o una obra. No siempre son fuentes históricas. Se crean en la época en estudio” (párr.1). Las fuentes primarias de este proyecto de investigación constaron de información obtenida de datos recolectados de actores estratégicos, dentro del desarrollo del modelo de negocios para la internacionalización y comercialización del producto de estudio. Se identifican como fuentes primarias las siguientes:

Entrevistas con fundador y propietario de la empresa Vergel S.A., con el fin de conocer su estructura organizacional, capacidad de producción, objetivos del proceso de internacionalización y comercialización, además de los obstáculos o retos que enfrenta la empresa en la actualidad.

Interrelación con posibles distribuidores en el mercado destino, de tal forma que se puedan establecer alianzas estratégicas y conocer los requerimientos específicos propios del proceso.

Recolección de información mediante la observación de la cadena de suministros implementada por la empresa Vergel S.A., para lograr la comercialización de pesto de albahaca morada.

Las fuentes primarias son materiales que sirven como evidencia original que documenta un período, un evento, una persona, una idea o una obra. No siempre son fuentes históricas. Se crean en la época en estudio, por lo que su fecha de creación puede variar, desde siglos atrás hasta la actualidad.

La implementación de estas fuentes primarias facilita la obtención de información de la empresa, producto y mercado objetivo, la cual no puede ser obtenida a partir de fuentes secundarias, ya que es necesario basarse en la realidad operativa de la empresa y del mercado, para la creación de un modelo de negocios según sus características.

3.2.2 Fuentes secundarias

Para el desarrollo del modelo de negocios se implementaron diferentes fuentes de información secundarias, que se definen, según Houston (2024), como documentos que reúnen, interpretan o analizan información proveniente de fuentes primarias u otras fuentes secundarias. Generalmente corresponden a trabajos académicos y se distinguen de las fuentes primarias, porque incorporan un enfoque de síntesis, evaluación o reflexión crítica sobre la información original.

Se pueden mencionar los informes, libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y bases de datos, además de información reciente de páginas de internet que facilitan la comprensión del tema y tener un panorama claro de lo que se aplicará en la elaboración de la investigación, para con ello, lograr dar un informe final con bases de información correctas.

Los análisis de bases de datos permiten comprender el contexto del mercado, por ejemplo, la base del Observatorio de Complejidad Económica (OEC), el cual proporciona datos importantes sobre importaciones, exportaciones y crecimiento del sector, los cuales permitieron fundamentar la importancia estratégica del mercado estadounidense.

Las tesis y trabajos académicos previos también constituyeron una fuente secundaria relevante en la investigación. Estos documentos aportaron modelos teóricos, metodologías y experiencias de internacionalización de productos similares, lo que permitió comparar estrategias y adaptar buenas prácticas, al caso de estudio de este modelo de negocios

Además, se recurrió a informes completos de organismos internacionales e instituciones que permitieron fundamentar la importancia estratégica del mercado estadounidense y justificar la viabilidad de internacionalizar el producto de la empresa Vergel S.A., haciendo la relación directamente con los objetivos del proyecto.

Seguidamente se presentan los objetivos específicos con las fuentes de información correspondientes.

Tabla 1

Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados

Objetivo Específico	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Diagnosticar la situación actual correspondiente a la capacidad de producción y distribución de la empresa	Entrevista	Libros, revistas artículos, tesis, estadísticas y base de datos.

Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, que permita el estudio de su posicionamiento en el mercado nacional.		Libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.
Investigar el mercado de pestos y salsas artesanales en el Estado de Nueva York, Estados Unidos, analizando factores como el consumo de la demanda, los competidores y las oportunidades de negocio.	Entrevista	Libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.
Conocer la estructura de comercialización del pesto y salsas artesanales en Estados Unidos, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, reconozca los debidos procedimientos de distribución para su internacionalización.	Entrevista	Libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.
Elaborar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, pueda exportar sus productos al Estado de Nueva York, Estados Unidos.	Entrevista	Libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.
Elaboración propia a partir de objetivos específicos, 2025.		

3.3 Técnicas para recolectar la información

Al ser una investigación cualitativa, es importante mencionar las técnicas de recolección de la información que más se destacan en esta investigación. Para Gallardo (2017) esas técnicas son las siguientes, “Tres técnicas de recogida de datos destacan sobre todas las demás en los estudios cualitativos: la observación, la entrevista en profundidad y la revisión de documentos o lectura de textos” (p. 74). Dichas técnicas

aportan un amplio contenido para la elaboración de este proyecto, ya que, permite tener amplios recursos informativos tanto directos como indirectos.

Antes de explicar las técnicas de recolección de los datos por obtener, es necesario tomar en cuenta el concepto claro sobre qué trata la recolección de la información. Según Sampieri *et al* (2014), “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de los seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera” (p. 397). Esto permite que la persona encargada de obtener la información sea también quien aplique y analice los instrumentos utilizados.

Para Sampieri *et al* (2014), “Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en captar lo que las unidades o casos expresan y adquirir una comprensión profunda del fenómeno estudiado” (p. 397). Con lo cual, las técnicas de recolección de información que se utilizarán para la realización de este trabajo son las siguientes.

3.3.1 Entrevista

La entrevista como técnica de recolección de información, permitirá considerar a los actores principales, que participan en el proceso de comercialización de la salsa pesto de albahaca morada, de la empresa Vergel S.A. ubicada en Moravia, San José. Sampieri *et al* (2014) menciona que la entrevista, “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Mediante esta técnica se pretende analizar con más detalle diferentes aspectos relacionados con la producción, el producto, la comercialización etc., de la empresa Vergel S.A.

3.3.2 Observación

Como método para obtener la información de tipo cualitativa, se aplicará la técnica de la observación, mediante la cual se pretende obtener una visión acertada, de las

operaciones realizadas en la pyme Vergel S.A. ubicada en Moravia, San José. Sampieri *et al* (2014) detalla lo siguiente, “necesitamos estar entrenados para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos” (p. 399). Por dicha razón, este es un método o instrumento muy importante, que permite lograr un conocimiento mayor de todas las actividades que realiza la pyme.

Tal como mencionan Sampieri *et al.* (2014), la observación en la investigación cualitativa requiere una mirada atenta y sistemática, que permita captar comportamientos, interacciones y dinámicas, en el contexto natural del fenómeno de estudio. (p. 252).

En la observación, los autores mencionan que existen diferentes elementos específicos que se pueden determinar, entre ellos están: el entorno, el ambiente social y humano, las actividades o acciones, los artefactos y los hechos relevantes, entre otros.

3.3.3 Análisis de contenido o lectura de documentos

Una de las técnicas para recolectar información cualitativa, sobre diferentes conceptos, tendencias, consumo, estadísticas, producción, etc., es el análisis de contenido y la lectura de documentos, los cuales, hoy en día son fáciles de recolectar, debido a las diversas fuentes digitales que existen en la web.

Para Sampieri *et al* (2014), dichos análisis “Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales” (p. 415). Son importantes porque permiten conocer ciertos antecedentes en el ambiente, así como las distintas vivencias y experiencias que se producen en la actualidad, sobre el tema específico en investigación.

3.4 Procedimiento de investigación

El procedimiento utilizado en este Trabajo Final de Graduación es no probabilístico. Según Vázquez, M. (2017) este tipo de procedimiento se emplea cuando es

difícil obtener la muestra por el método de muestreo probabilístico. Se trata de una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basa en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra. (p, 9).

Además, la técnica empleada es el muestreo intencional, que consiste en seleccionar los elementos estimados convenientes como la muestra por utilizar en investigación, dicha conveniencia se produce, cuando al investigador le resulta más sencillo examinar a los sujetos, ya sea por proximidad geográfica u otro motivo. (Vázquez, M. 2017. p, 10).

En relación con el Trabajo Final de Graduación, este procedimiento y técnica muestral se relaciona directamente con el enfoque cualitativo, cuyo propósito es explorar en profundidad la situación actual de la empresa Vergel S.A. y diseñar un modelo de negocios para su internacionalización y comercialización. Al tratarse de un estudio que buscó comprender percepciones, experiencias y estrategias desde una perspectiva contextual y particular, el muestreo intencional garantizó la recolección de información pertinente y sustancial, que no sería posible obtener por métodos aleatorios.

3.4.1 Entrevista

Además, Sampieri *et al* (2014) destaca, que las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Asimismo, las entrevistas estructuradas obedecen a una línea ya preestablecida por el entrevistador: en las semiestructuradas el entrevistado puede aportar más información para el entrevistador, es decir, son más libres. De igual manera, las entrevistas no estructuradas, son aquellas en las que el entrevistador dispone de mucha libertad para manejar un tema en general.

Por lo tanto, se desarrolló una entrevista con el propietario de la empresa Vergel S.A., David Blanco, con el fin de obtener los datos más importantes respecto a la empresa.

Asimismo, se llevó a cabo una entrevista a Massiel Acevedo, colaboradora del MEIC, quien proporcionó información clave respecto al acompañamiento institucional y los procesos necesarios para que las pymes puedan entrar a los mercados internacionales.

Finalmente, se realizó una entrevista a Joey Suntken, colaborador de la empresa Essity en Estados Unidos, quien aportó conocimientos especializados sobre la aplicación del modelo de negocios CANVAS, herramienta fundamental para el diseño de la propuesta de internacionalización. De igual manera, se aplicó una entrevista a Lissandra Martínez, colaboradora de la empresa Whole Foods en Estados Unidos, quien profundizó sobre la comercialización del pesto en el mercado estadounidense.

3.4.2 Observación

La técnica de observación se aplicó, con el objetivo de recopilar información cualitativa de primera mano, la cual permitió comprender de forma detallada el entorno operativo de la pyme Vergel S.A. Esta técnica se consideró importante, debido a que ofrece una perspectiva directa sobre los procesos de producción, empaque, distribución y comercialización del pesto de albahaca morada.

En este caso la observación se enfocó en los siguientes puntos clave:

Infraestructura física y organizacional de la empresa Vergel S.A. y evaluación de la capacidad y condiciones en las que se desarrollan actividades productivas.

Cadena de suministro desde una percepción de materia prima para la elaboración hasta el producto final, identificando los colaboradores, tiempo de producción y manejo de la logística.

Interacción del personal con los procesos operativos, con el fin de comprender las prácticas laborales, la toma de decisiones y las áreas de mejora.

3.4.3 Análisis de contenido o lectura de documentos

Para la realización del presente trabajo, se utilizó el análisis de contenido como técnica de recolección de información, con el fin de identificar aspectos fundamentales

para el análisis del mercado objetivo, por ejemplo, informes estadísticos respecto a la comercialización de pesto de albahaca morada u otro tipo de salsa *gourmet*. También sobre las preferencias y tendencias de consumo en el mercado de California, Estados Unidos y demás factores influyentes en la internacionalización del producto, como los aranceles y normas técnicas.

3.5 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación seleccionados responden, a la necesidad de obtener información directa y pertinente para el diseño de un modelo de negocio, orientado a la internacionalización del pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A. En este sentido se definieron los siguientes sujetos claves:

Entrevista a David Blanco González fundador y representante de la empresa Vergel S.A., quien aportará información clave para la investigación.

Entrevista a Massiel Acevedo, colaboradora del MEIC, específicamente del Departamento de Desarrollo Empresarial y Encadenamientos (CIDE) Región Chorotega.

Entrevista a Joey Suntken, colaborador vinculado con procesos de importación y asesoría empresarial de la empresa Essity en Estados Unidos.

Entrevista a Lissandra Martínez, colaboradora de la empresa Whole Foods en Estados Unidos.

3.6 Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación

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

Figura 2

Relaciones e interrelaciones de las categorías.



Nota. La figura muestra las relaciones e interrelaciones de las categorías de cada objetivo específico. Fuente: 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; explica sobre los productos que se obtuvieron y la fuente de donde se generó la información.

Tabla 2

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							
¿Cómo realizar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada en Nueva York, Estados Unidos?	Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, hacia el mercado	¿Cómo es la situación actual de la empresa Vergel S.A. ubicada en Barrio Escalante, San José, referente a su capacidad de producción, logística y distribución que	Diagnosticar la situación actual de la empresa Vergel S.A. ubicada en Barrio Escalante, San José, referente a su capacidad de producción y distribución que permita el estudio de su posición	Realizar una entrevista al propietario Poner en práctica la técnica de observación Documentar todo el proceso.	25 de agosto de 2025	30 de agosto de 2025	Equipo investigador.	Conocer la situación actual de la empresa, capacidad de producción, logística y distribución Comprobar y confirmar su deseo de comercialización en el extranjero	Fuentes primarias	Propietario de la empresa Vergel S.A. Colaboradora del MEIC.	Cualitativo.	Entrevista semiestructurada Observación.	Guía con preguntas. Guía de observación.

de Nueva York, Estados Unidos	permita el estudio de su posición en el mercado nacional?	amiento en el mercado nacional.	o de su producto más adelante . Recopilar información sobre el FODA, además información complementaria para el CANVAS y el tipo de consumidor al que desea llegar.
-------------------------------	---	---------------------------------	---

Elaboración propia, 2025.

Tabla 3

Matriz de congruencia: Objetivo 2

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades Inicio Fin	Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
¿Cómo realizar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada en Nueva York, Estados Unidos?	Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, hacia el mercado	¿Cómo es el consumo de la demanda, los competidores y las oportunidades de negocios en el mercado de salsa pesto Nueva York, Estados Unidos?	Investigar el mercado de pestos en el Estado de Nueva York, Estados Unidos, analizar factores como el consumo de la demanda, los competidores y las oportunidades	Entrevista al propietario de la empresa Vergel S.A. Poner en práctica la técnica de observación. Documentar todo el proceso	01 de agosto de 2025 30 de setiembre de 2025	Equipo investigador.	Información secundaria sobre el mercado de Nueva York Estados Unidos enfocada en tendencias de consumo, oportunidades de negocios competencia para la comercialización	Fuentes secundarias	Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos Observatorio de Complejidad Económica Centro de Comercio Internacional	Cualitativo.	Entrevista semiestructurada Análisis de contenido.	Guía con preguntas, libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.

de Nueva York, Estados Unidos.

de negocio.

de pesto de albahaca morada.

Elaboración propia, 2025.

Tabla 4

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							
¿Cómo realizar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada en Nueva York,	Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel	¿Cómo es la estructura de comercialización del pesto en Estados Unidos?	Conocer la estructura de comercialización del pesto en Estados Unidos, para que la empresa Vergel S.A., ubicada en Barrio Escalante	Entrevista al propietario de la empresa Vergez I S.A. Poner en práctica la técnica de obser	26 de agosto 2025	10 de octubre 2025	Equipo investigador.	Estructura de comercialización de salsa pesto en Estados Unidos. Recopilar información complementaria para	Fuentes primarias y Fuentes secundarias.	Entrevista a Joey Suntken y Lissandra Martínez Comision de Comercio Internacional de los Estado	Cualitativo.	Entrevista semiestructurada. Análisis de contenido.	Guía con preguntas, libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos.

Estados Unidos?	S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos	, San José reconocen a los procedimientos de distribución para su internacionalización	vación. Documentar todo el proceso.	el CANVAS.	s Unidos. Observatorio de Complejidad Económica. Centro de Comercio Internacional. Investigaciones relacionadas.
-----------------	---	--	-------------------------------------	------------	--

Elaboración propia, 2025.

Tabla 5

Matriz de congruencia: Objetivo 4

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo realizar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada en Nueva York, Estados Unidos?	Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, hacia el mercado	¿Cómo hacer un modelo CANVAS de negocios?	Elaborar un modelo CANVAS de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto por parte de la empresa Vergel S.A., ubicada en Barrio	Entrevista al propietario de la empresa Verge I S.A. Poner en práctica la técnica de observación. Documentar todo el	10 de octubre de 2025	31 de octubre de 2025	Equipo investigador	Con la información recopilada al cumplir los objetivos 1, 2 y 3, se elabora un modelo de negocios CANVAS para la internacionalización y comercialización de	Fuentes primarias y secundarias	Propietario de la empresa Vergel S.A. Colaborador empresa Essity en Estados Unidos Investigaciones relacionadas.	Cualitativo	Entrevista semiestructurada. Análisis de contenido.	Guía con preguntas, libros, revistas, artículos, tesis, estadísticas y base de datos

de Nueva York, Estados Unidos.	Escalante, San José al mercado de Nueva York, Estados Unidos.	proceso.	pesto de albahaca morada al mercado de Nueva York, Estados Unidos.
--------------------------------	---	----------	--

Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS

En el presente capítulo se abordan, los temas relacionados con el análisis de los datos recolectados para la elaboración de este TFG, es decir, los resultados de las entrevistas y demás tópicos de relevancia, de acuerdo con el mercado meta, así como los factores internos y externos, los cuales giran en torno a la empresa Vergel S.A.

4.1 Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa

La comunicación con señor David Blanco, propietario de la empresa Vergel SA., se realizó el día 25 de agosto mediante una plataforma de videoconferencia. Esta entrevista permitió obtener una visión integral sobre la historia, retos y visiones de esta empresa, dedicada al sector de la agroindustria. Vergel S.A., se dedica a la producción de alimentos envasados a partir de productos agrícolas, donde se destacan pestos, aderezos, mermeladas (con y sin azúcar), chiles picantes y cremas de licor. En la actualidad, la empresa ofrece alrededor de quince productos, en presentaciones de 200 a 250 gramos para el mercado *retail*, además de presentaciones adaptadas al sector de hoteles, restaurantes y *catering*.

Según explicó el entrevistado, la propuesta de valor de Vergel S.A. se fundamenta, en el diseño de alimentos libres de alérgenos, con etiquetas limpias y comprensibles para el consumidor y con opciones adaptadas a diferentes tipos de dieta. La empresa cuenta con nueve años de trayectoria en el mercado nacional y ha venido consolidando su presencia mediante una participación constante en ferias y mercados artesanales, con miras a avanzar en su proceso de internacionalización.

Con respecto a las oportunidades de negocio, el señor David resaltó que el mayor factor que ha favorecido a Vergel S.A. es el cambio en el comportamiento del consumidor moderno. Hoy en día, las personas muestran mayor interés por informarse y tomar decisiones de compra conscientes, lo que ha permitido a la empresa atender micronichos

de mercado, como intolerancia al gluten, alergias alimentarias o estilos de vida más saludables. Además, menciona que esta tendencia ha sido clave para posicionar a la empresa, como un proveedor confiable de productos diferenciados, lo que constituye un factor estratégico dentro de un mercado cada vez más competitivo.

No obstante, el entrevistado reconoció, que la empresa también enfrenta debilidades significativas. Una de las principales es el lento crecimiento, resultado de la falta de financiamiento. Al tratarse de una empresa que ha crecido con capital propio, no se ha contado con inversionistas externos ni socios estratégicos, el acceso a créditos bancarios ha resultado limitado debido a los requisitos que las entidades imponen a las pequeñas empresas. Sumado a ello, la infraestructura reducida obstaculiza la automatización de procesos, aspecto que sería clave para mejorar precios y elevar la competitividad.

Asimismo, el propietario mencionó que el reducido recurso humano ha dificultado expandir la distribución más allá de la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que restringe el alcance en el país. Finalmente, señaló como una debilidad la dificultad de ingresar a grandes cadenas de supermercados, espacios dominados por marcas consolidadas y con altos costos de colocación, lo que genera una barrera de entrada importante, para empresas emergentes como Vergel S.A.

Con respecto a la capacidad de producción, el señor Blanco explicó que la empresa actualmente produce entre 1 800 y 2 000 envases al mes. Sin embargo, en temporadas de alta demanda, como la época navideña, la producción puede alcanzar hasta los 10 000 envases, con lo que demuestra una capacidad de respuesta considerable, frente a las necesidades del mercado.

Al hablar sobre la competencia, el empresario manifestó que, en el mercado nacional, Vergel S.A. no enfrenta competidores directos de gran escala. Solamente identificó la presencia de una pequeña productora artesanal, localizada en la feria de

Cartago, aunque subrayó que esta no representa una amenaza significativa. La ventaja competitiva de Vergel S.A. radica, en que cuenta con producción propia de albahaca verde y morada, materia prima para sus pestos, lo que no solo garantiza diferenciación en el mercado, sino también mayor trazabilidad de los insumos.

Respecto a la segmentación del mercado, el señor Blanco explicó que, desde el inicio, se tomó la decisión de orientar los productos hacia la salud y la sostenibilidad, diseñando alimentos sin grasas animales y con mayor durabilidad. Esto permitió identificar un nicho de clientes, que valora tanto la calidad nutricional como el sabor de los productos, además, busca beneficios reales para su dieta.

Respecto a los canales de comercialización internacional, el entrevistado indicó que la empresa planea iniciar su internacionalización a través de plataformas digitales, siendo Amazon el primer canal por explorar. Para ello, actualmente trabajan en la homologación con la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), así como en el cumplimiento de requisitos de etiquetado y aranceles. Adicionalmente, señaló que como paso inicial se considera viable incursionar en mercados centroamericanos, lo que serviría de preparación antes de abordar de lleno el mercado estadounidense.

Sobre la fidelización de clientes, el propietario comentó que la empresa está valorando distintas estrategias, entre ellas un programa de retorno de envases, que fomenta tanto la sostenibilidad como la recompra y la implementación de tarjetas de puntos virtuales, con el fin de premiar la lealtad del consumidor.

En relación con la estrategia de precios, explicó que la intención es acercarse a los niveles de precios de supermercado, lo cual le permitirá a la empresa ser más competitiva y accesible para un espectro más amplio de consumidores. Sin embargo, aclaró que se busca mantener un posicionamiento intermedio, ubicándose entre los productos

industriales de gran volumen y los productos *premium* de alto costo, con el propósito de ofrecer una alternativa atractiva, que combine calidad y accesibilidad.

Al referirse a los aliados estratégicos, el empresario comentó que actualmente Vergel S.A. cuenta con una red de proveedores sólida, especialmente en lo referente a especias. No obstante, reconoció que existe la necesidad de fortalecer la distribución, así como de establecer alianzas en el ámbito del comercio electrónico en EE. UU.

Finalmente, sobre la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, el señor Blanco señaló que la estrategia consiste en focalizarse en nichos específicos, buscar nuevos distribuidores, participar activamente en ferias y exposiciones para ganar visibilidad y potenciar el *marketing* digital. Además, mencionó que, en el área de publicidad, la empresa cuenta con el apoyo de una agencia que se encarga de la edición y producción de materiales, lo que le permite mantener una presencia más profesional y constante en distintos medios (ver anexo A).

4.2 Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional

La entrevista a la persona relacionada con el comercio en el ámbito nacional se realizó el día 24 de septiembre por medio de llamada telefónica. La entrevistada, Massiel Acevedo Ávila colaboradora del MEIC, específicamente del Departamento de Desarrollo Empresarial y Encadenamientos (CIDE). En la entrevista, se consultó sobre los proyectos en conjunto con PROCOMER y sobre los programas que ofrece la institución en apoyo a las PYMES del país. La entrevistada recalzó, que en este momento el MEIC no posee un proyecto en conjunto con PROCOMER para el apoyo a las pymes, pero que, en algún momento, las dos instituciones llevaron a cabo proyectos de desarrollo, con el fin de trabajar en el cierre de brechas con empresas de potencial exportador.

Agregó que cuando una empresa llega a MEIC con el fin de exportar, la institución la remite a PROCOMER, organismo encargado de capacitar a las empresas en estos procesos. La entrevistada señaló, que el rol del MEIC es acompañar a las empresas en

asesoría para el cierre de brechas, asesoría en la formalización, en adquisición del registro PYME, en mercadeo, en temas de diversificación y energías de alimentos junto con la Universidad de Costa Rica (UCR) y, por último, sobre como registrar una marca. La especialista menciona, que dichas asesorías son esenciales para fortalecer un negocio.

Mencionó que trabajan en otros programas, por ejemplo, de encadenamientos productivos y emprendimiento con las municipalidades, pero que en temas de financiamiento no, lo que ofrecen es información sobre las fuentes para acceder a este. La señora Acevedo detalla, que la manera para que las pymes se den cuenta, de que existe este tipo programas, es estando registradas ante el MEIC como pymes y que para serlo deben cumplir dos de tres requisitos que según la ley son: estar inscritos ante Hacienda, tener póliza de riesgo de trabajo y Caja de Seguro Social al día. La inscripción tiene una vigencia de cuatro años y una vez que se cumple dicho lapso debe ser renovada.

Ya inscritas, las empresas automáticamente entran en la base de datos del MEIC y es ahí donde pueden acceder a dichos programas o ferias, la entrevistada agrega que en ocasiones algunos programas de PROCOMER, por ejemplo, el programa “Cultiva Más” el cual se lleva a cabo para generar valor agregado a empresas agroalimentarias, les llega al MEIC y ella procede a enviarlo a todas las empresas que se encuentran en la base de datos de la institución. También, enfatiza que PROCOMER, en ocasiones le remite al MEIC empresas, ya que para acceder a algunos programas estas deben estar inscritas como pymes. La señora Acevedo cita el programa “Creando Exportadores” de PROCOMER, como ejemplo de esta situación.

En conclusión, la entrevista a la especialista permitió tener una perspectiva clara de cuáles son los programas y proyectos que desarrolla el MEIC y como las empresas pueden acceder a estos con el fin de lograr la formalización de sus negocios, además de los requisitos fundamentales para que las empresas sean consideradas como pymes. De

igual manera, como el MEIC y PROCOMER colaboran entre ellas para llevar a cabo proyectos y programas especiales, en los que ofrecen ciertos beneficios para las empresas del país, específicamente para las pymes (ver anexo B).

4.3 Resultados de la entrevista a dos personas en el mercado meta

La entrevista realizada el 28 de agosto a través de la plataforma de videoconferencia (Google Meet) a Joey Suntken, colaborador de la empresa Essity en Estados Unidos, se basó en la consulta sobre la aplicación del Modelo de Negocios CANVAS en una pyme interesada en internacionalizar un producto alimenticio. El entrevistado explicó que lo fundamental es identificar las llamadas “Amenazas de Muerte”, es decir, los factores que podrían impedir el éxito de una nueva idea de negocio. Estas amenazas se analizan a partir de tres preguntas esenciales: ¿Es deseable? ¿Es factible? ¿Es viable? En otras palabras, si el producto será aceptado por los consumidores, si es posible producirlo de manera sostenible y si generará rentabilidad.

Señaló que el primer aspecto por revisar es la deseabilidad, lo que en el CANVAS corresponde a la Propuesta de Valor y los Segmentos de Cliente. Para ejemplificarlo, mencionó el caso del pesto de albahaca morada, el cual, por ser único y con un sabor distintivo, podría generar interés en un nicho de consumidores. Posteriormente, es necesario evaluar la factibilidad, relacionada con la cadena de producción, costos y socios clave. Finalmente, la viabilidad se centra en los flujos de ingresos y los recursos disponibles.

El entrevistado insistió, en que el proceso debe comenzar con la definición de un concepto sólido: identificar el problema o necesidad que resuelve el producto, el público objetivo, los beneficios concretos que aporta y las razones por las cuales los clientes deberían confiar en él. Recomendó realizar pruebas de concepto y producto directamente con consumidores, lo que permite validar la propuesta mediante un proceso de ensayo y error. Una vez superada esta etapa, las siguientes barreras estarán relacionadas con la

distribución, las leyes de importación y la necesidad de recurrir a intermediarios como *brokers*.

En cuanto a los segmentos de cliente, destacó la importancia de entender, tanto a quienes se interesan en la idea como a quienes no lo hacen, subrayando que el objetivo no debe ser complacer a todos, sino construir una propuesta que algunos consumidores valoren intensamente, aunque eso implique que otros no se identifiquen con ella. Para mercados como Nueva York, recomendó explorar quiénes valoran productos *gourmet*, sostenibles o diferenciados, construyendo perfiles más humanos que estadísticos, basados en hábitos, estilos de vida y preferencias.

Respecto a la propuesta de valor, advirtió que muchas empresas caen en el error de diseñarla en comités, lo que termina generando productos genéricos y poco atractivos. En su experiencia, lo más importante es la autenticidad: ser fiel al origen, la historia y la esencia real del producto. En mercados internacionales, los consumidores suelen valorar tanto la calidad del alimento como la historia que lo acompaña, por lo que el relato detrás de la marca adquiere un peso estratégico.

Al referirse a los canales de distribución, sugirió iniciar con tiendas especializadas o cadenas como Whole Foods, donde es posible negociar pruebas regionales. En este sentido, la autenticidad nuevamente juega un papel clave, para generar confianza entre consumidores y distribuidores estadounidenses.

Sobre los flujos de ingreso, el especialista aconsejó mantener expectativas realistas: los ingresos tienden a ser menores y los costos más altos de lo proyectado inicialmente. En lugar de aplicar descuentos, recomendó optar por estrategias de degustación y muestras y resaltó que un precio *premium* es más coherente para productos únicos y de nicho.

En relación con los recursos y actividades clave, indicó que la rapidez, la autenticidad y la construcción de marca son ventajas, que las pequeñas empresas deben

aprovechar frente a grandes competidores. Afirmó que, en muchos casos, el mayor éxito posible es lograr que una empresa más grande adquiera la marca, debido a la conexión que genera con los consumidores.

Finalmente, en los aspectos estratégicos adicionales, señaló que, para mantener la rentabilidad en mercados con altos costos logísticos, es necesario fijar precios elevados y mantener procesos simples. El éxito en la distribución, por su parte, suele medirse con base en la “velocidad en estante”, es decir, la cantidad de unidades vendidas semanalmente. También reconoció que las regulaciones de la FDA pueden convertirse en uno de los principales obstáculos para la internacionalización de productos alimenticios (ver anexo C).

Por otra parte, se aprovechó la oportunidad de realizar una entrevista el 29 de setiembre a través de la plataforma de LinkedIn a Lissandra Martínez, colaboradora de la empresa Whole Foods en Estados Unidos, la cual indica que según lo que ha podido observar, Whole Foods busca proveedores, que cumplan con los estándares de calidad de la empresa, principalmente la transparencia en los ingredientes y la sostenibilidad, también destacó que la originalidad del producto también juega un papel importante.

En relación con las certificaciones, indicó que las más comunes en los productos disponibles en Whole Foods son USDA Organic, Non-GMO Project Verified y Fair TRADE. Sin embargo, no todos los productos cuentan con ellas, no obstante, considera que estas certificaciones fortalecen la credibilidad de la marca y generan mayor confianza entre los consumidores.

Con respecto a los volúmenes de producción, indicó que no cuenta con datos exactos, principalmente porque en el caso de proveedores internacionales, esto varía según la categoría del producto, la región y el tipo de distribución, sea local, regional o nacional. Además, en cuanto a la participación de pequeñas empresas internacionales, por lo general logran ingresar al mercado a través de distribuidores o socios en Estados

Unidos, ya que la entrada directa suele ser más compleja, especialmente para empresas pequeñas.

Por otro lado, la entrevistada mencionó que existe un creciente interés por el consumo de sabores especiales, superalimentos y propuestas innovadoras. También comentó que, en su experiencia con los clientes, algunos factores como el empaque y la historia del producto influyen significativamente en la decisión de compra, aunque al final son el sabor y la calidad, los que generan *engagement*.

Seguidamente, se consultó sobre la diferencia entre distribuidores y productores, a lo que indicó que, según lo observado, es más común que los productos internacionales lleguen a través de distribuidores estadounidenses, esto facilita la logística y el cumplimiento regulatorio. Finalmente, al solicitarle un consejo para un producto costarricense, que desee ingresar a este mercado, la señora Martínez sugirió que es importante destacar la historia detrás del producto, obtener certificaciones relevantes para generar confianza en los consumidores, buscar alianzas con distribuidores estadounidenses, especializados en productos naturales y orgánicos, además, comenzar con una distribución regional antes de expandirse en el territorio nacional (ver anexo D).

4.4 Análisis FODA

4.4.1 Fortalezas

La empresa ofrece un portafolio de productos artesanales, innovadores y diferenciados como lo son los pestos, mermeladas y aderezos elaborados de forma tradicional, lo que da un valor agregado frente a la producción.

Producción propia de la materia prima como lo es la albahaca morada y la verde, lo que garantiza control de calidad, fresca y trazabilidad en la cadena de suministro.

Flexibilidad de producción, debido a que se pueden llegar a producir hasta 10 000 envases, lo que demuestra adaptabilidad a la demanda.

Propuesta de valor clara basada en consumidores con estilo de vida saludable, siendo alimentos libres de alérgenos y con etiquetas comprensibles.

Experiencia consolidada en ferias gastronómicas y mercados artesanales, lo que ha permitido posicionarse en nichos específicos.

4.4.2 Oportunidades

Demanda creciente en el consumo de alimentos saludables y *gourmet*, especialmente productos innovadores, libres de alérgenos y con beneficios para la salud.

Tratado comercial CAFTA-DR, el cual ofrece ventajas arancelarias entre Centroamérica y Estados Unidos, para la exportación de alimentos.

Diversidad cultural en la ciudad de Nueva York, la cual ofrece aceptación de nuevos sabores y propuestas gastronómicas distintas.

Comercio electrónico en plataformas como Amazon, donde reducen barreras de entrada que permite alcanzar consumidores sin depender de grandes supermercados.

4.4.3 Debilidades

La empresa ha crecido con capital propio, sin socios ni inversiones externas, por lo que estas limitaciones financieras han impactado negativamente, en el crecimiento de la infraestructura y el mercadeo.

Infraestructura reducida, lo que limita la capacidad de competir en precio frente a marcas industrializadas, debido a que no se cuenta con procesos automatizados que permitan reducir costos.

Escaso recurso humano, lo que limita la capacidad de ampliar operaciones, distribución y presencia en nuevos mercados.

Poco acceso a mercados nacionales; aunque existe presencia en ferias y tiendas especializadas, no ha logrado posicionarse en grandes cadenas locales.

4.4.4 Amenazas

Alta competencia en el mercado de pestos y salsas en EE.UU., por marcas reconocidas y distribuidores a gran escala, lo que eleva la barrera de entrada.

Requisitos regulatorios estrictos, como el cumplimiento de la FDA y las normativas de etiquetado, lo que representa procesos complejos para empresas de capital propio.

Altos costos logísticos para exportar hacia Estados Unidos, lo cual implica gastos en transporte, aduanas y distribución.

Políticas proteccionistas de Estados Unidos, las cuales tienden a favorecer a sus productores nacionales, lo que puede dificultar la entrada de productos importados.

Alta competencia en el segmento saludable y *gourmet*, donde empresas optan por diferenciarse constantemente, para mantener la atención del consumidor.

4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter

4.5.1 Poder de negociación de los clientes

El mercado estadounidense y principalmente la ciudad cosmopolita de Nueva York, se consideran uno de los mercados con mayor poder adquisitivo, lo cual es un indicador determinante. De acuerdo con Mendoza (2024):

La ciudad de Nueva York es la que ostenta el costo de vida más alto en todo el continente americano. El ranking de Numbeo, la base de datos de costo de vida más grande del mundo arroja que la ciudad estadounidense tiene los alquileres de viviendas más caros, el ticket más alto en alimentos y restaurantes y también el índice de poder adquisitivo más elevado. (párr.1)

Por lo tanto, la sostenibilidad se ha convertido en un tema relevante para los consumidores estadounidenses. De acuerdo con Innova Market Insights (2024), en los últimos años, se ha mostrado una mayor tendencia de consumo, por parte del mercado estadounidense hacia los productos sostenibles, además, destaca que los consumidores

están dispuestos a pagar un mayor precio por este tipo de productos; cabe mencionar, que este mercado es altamente exigente en cuanto a estándares de calidad.

Por otro lado, el mercado *retail* en EE. UU. cumple un rol relevante dentro de este proceso, “los encargados de poner a la venta estos productos en Estados Unidos son, principalmente, los supermercados, que representan 75% de las ventas *gourmet* y las tiendas *gourmet*” (Sánchez, s.f.). De este modo y debido a su gran influencia en las cadenas de valor, condicionan en gran medida volúmenes de producción, precio y características o estándares del producto.

De este modo, factores como el alto poder adquisitivo de los neoyorquinos, altos niveles en la demanda de productos sostenibles y estándares de calidad, además de la influencia del mercado *retail*, son determinantes del poder de negociación que ejerce el cliente. No obstante, debido a su disposición a pagar precios más elevados por ciertos productos y la gran diversidad cultural de New York, se podría considerar que el poder de negociación para este tipo de productos es medio-alto.

4.5.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores, en una empresa, influye significativamente en la producción, calidad y precio del producto. Para el caso específico de la empresa Vergel S.A., esta se encarga de producir su propia albahaca morada hidropónica, lo que permite mayor control de calidad, inocuidad, producción y certificaciones. Además, es importante señalar, que al ser la albahaca morada un cultivo menos común, con respecto a la albahaca verde, existe mayor poder de negociación sobre el producto, lo que genera una ventaja competitiva.

Por otra parte, existe dependencia de los proveedores sobre una red de productos para la creación del pesto de la albaca morada, como el aceite de oliva, las almendras, el ajo y las especias; sin embargo, existe una amplia red de estos productos en el mercado tanto nacional como internacional reduciendo así la influencia de los proveedores.

Por lo tanto, la empresa Vergel S.A. posee una ventaja competitiva y un control sobre la materia prima, pero cierta dependencia moderada de proveedores sobre otros insumos, de este modo se puede determinar, que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo.

4.5.3 Amenaza de productos sustitutos

El consumo de salsas y aderezos es un mercado altamente dinámico, para el caso de EE. UU. García (2024) menciona, que este tipo de productos es altamente consumido en el país y que el comercio electrónico influye en el proceso de compra, por lo tanto, existe una alta densidad productos y consumo.

En este contexto, el pesto de albahaca morada no solo compite de manera directa con otros pestos como el de albahaca verde, sino con una gran variedad de salsas o aderezos, los cuales se convierten en productos sustitutos indirectos. De acuerdo con Innova Market Insights (2024), existe una alta tendencia de consumo por salsas y aderezos salados, como hummus, guacamole, además de sabores inspirados en hierbas como chimichurri, alioli e inclusive salsas mediterráneas.

Es importante mencionar que, ante un mercado altamente dinámico e industrializado, la producción a escala hace que las salsas y aderezos industriales, y altamente saborizados, desplacen el consumo de pesto de albahaca morada principalmente por temas de precio, distribución y facilidad de acceso. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es media-alta.

4.5.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en EE. UU., y específicamente para el Estado de Nueva York, se ve influenciado por diferentes factores; en primera instancia, es necesario tomar en cuenta que “Nueva York ofrece un entorno empresarial dinámico. La ciudad de Nueva York es un centro global, especialmente para las finanzas,

los medios de comunicación y el comercio minorista” (Wolters Kluwer, s.f, párr.1), que lo convierte de esta manera en un mercado sumamente atractivo.

Adicionalmente, la fidelidad de la marca en este mercado tiene una presencia altamente importante. De acuerdo con ResearchFDI (2023) “los consumidores estadounidenses suelen ser fieles a marcas y productos específicos, lo que dificulta la entrada de nuevos actores al mercado”. Esto se convierte en una barrera de entrada bastante significativa, pues las empresas con amplia trayectoria dificultan, la inserción de nuevos competidores.

Por otro lado, las barreras regulatorias de seguridad alimentaria, en los EE. UU., principalmente las medidas impuestas por la FDA donde se establece altos estándares de etiquetado, trazabilidad del producto e inocuidad y seguridad alimentaria (FDA, s.f.); además de ser un proceso engorroso y costoso para algunas empresas, limita la capacidad de participación.

Asimismo, ingresar al mercado neoyorquino requiere de una inversión importante en la logística, promoción y distribución de producto. De este modo, la presencia de economías a escala, en las diferentes industrias estadounidenses, permite mayor productividad y competitividad de precios, con respecto a posibles competidores (Long, 2024). Sin embargo, las tendencias de consumo del mercado hacia productos sostenibles, innovadores y diferenciados, permiten el ingreso de productos nuevos a nichos específicos. En ese sentido, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

4.5.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores, en el mercado de salsas y aderezos, en Nueva York es bastante elevada y tal como se ha reiterado, existe una alta oferta y dinamismo en este país. En este contexto, el pesto de albahaca morada se enfrentaría tanto a competidores directos como indirectos.

En primera instancia, existen las marcas consolidadas de pesto principalmente de albahaca verde. De acuerdo con Zani (2025), en las principales marcas de pesto destacan Barilla, Rana, Trader Joe's, Gotham Greens, Filippo Berio y Rao's Homemade; dichas marcas, en su mayoría obtienen reconocimiento internacional, dado que su producción se basa en economías de escala y redes de distribución altamente consolidadas.

Por otro lado, el pesto de albahaca morada competiría con una amplia gama de salsas y aderezos. Tal como se mencionó anteriormente, entre los principales se encuentran: hummus, aderezos veganos, salsas de tomate y preparaciones origen mediterráneo asiático y mexicano. Lo que se traduce y obliga a Vergel S.A. a diferenciarse en el mercado, no solamente por su sabor, sino también por su valor agregado, propiedades y atributos.

Adicionalmente, resulta necesario tomar en cuenta la presencia de pequeños productores. De acuerdo con Manono (2025) existe una creciente presencia de productores, tanto locales como artesanales, quienes han logrado posicionarse con fuerza dentro de nichos específicos; no obstante, presentan algunos desafíos, principalmente por su producción a pequeña escala, en comparación con otras marcas.

Se puede determinar, que el mercado de salsas, aderezos y pestos enfrenta un nivel de competencia bastante alto, por lo tanto, la rivalidad entre competidores es alta. Por consiguiente, resulta importante buscar unas oportunidades de posicionamiento en micronichos, donde no se compita por precio sino por valor, tomando en consideración factores como la densidad de la población, poder adquisitivo del mercado y muy importante, su estilo de vida como consumidores.

4.6 Análisis PESTEL

4.6.1 Factor Político

Estados Unidos se ha caracterizado por ser una de las democracias más influyentes y estables en la política global, aunque su historia se ha visto marcada por

momentos de polarización e inestabilidad. De acuerdo con Santander Trade Markets (2025) en la actualidad, la polarización ideológica entre demócratas y republicanos, así como los movimientos sociales que emergen día con día, generan un ambiente político que se encuentra en constante debate, entre las personas que analizan la geopolítica.

La estabilidad política de EE.UU. está íntimamente vinculada, con el desempeño económico que presenta el país. Según Ali *et al.* (2024), es un hecho que la creciente incertidumbre política reduce la inversión estatal y el crecimiento económico, así como que las crisis políticas intensifican la inestabilidad social, lo que podría reflejar una relación bidireccional.

En materia de comercio internacional, este país cuenta con una red amplia de acuerdos comerciales. Según la Administración de Comercio Internacional de los Estados Unidos (s.f.), este país alrededor de 14 Tratados de Libre Comercio, que representan aproximadamente el 40 % de sus exportaciones. Por otro lado, el TLC República Dominicana-Centroamérica (CAFTA-DR) figura como el primer acuerdo de libre comercio entre EE. UU. y países en vías de desarrollo.

En virtud del Acuerdo, las Partes están liberalizando significativamente el comercio de bienes y servicios. El CAFTA-DR también incluye importantes disciplinas relacionadas con la administración aduanera y la facilitación del comercio, las barreras técnicas al comercio, la contratación pública, la inversión, las telecomunicaciones, el comercio electrónico, los derechos de propiedad intelectual, la transparencia y la protección laboral y ambiental. (Administración de Comercio Internacional de los Estados Unidos, s.f., párr.2)

Aunque Estados Unidos posee un sistema político fuerte y con una gran influencia global, enfrenta continuamente tensiones relacionadas con temas de comercio, polarización, desigualdad y violencia política, que reflejan la gran necesidad de reformas institucionales, capaces de fortalecer su democracia.

4.6.2 Factor Económico

La economía estadounidense es considerada una de las más dinámicas y relevantes del mundo. Según la Escuela de Gobierno y Economía (2025) el posicionamiento económico de EE. UU. se debe en gran medida, a su gran volumen de producción y su rol como centro financiero global. Adicionalmente, cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) que constituye aproximadamente una cuarta parte del total mundial; además, factores como la industria, la tecnología y la diversificación de sectores han fortalecido la competitividad y el posicionamiento del país.

Asimismo, el mercado laboral en este país es bastante robusto, donde la Inversión Extranjera Directa (IED) y concentración, de algunas de las principales compañías líderes del mundo, han contribuido significativamente. Santander Trade Markets (2025) indica, que la economía en este país se basa principalmente en el sector terciario, que representa el 76,4 % del PIB. Por otro lado, el sector industrial representa el 17,6 %, el sector de finanzas y seguros el 7,3 % y finalmente, la agricultura y la explotación de productos agrícolas representan el 0,9 % y 0,8 % del PIB aproximadamente. Estos sectores no solo sostienen y consolidan la economía del país, sino que lo convierte en un socio estratégico.

Mundialmente, Estados Unidos aún prevalece como actor dominante en el comercio y la inversión extranjera, aunque en la última década ha presentado competencia creciente de China y otras economías emergentes.

Sin lugar a dudas, la pandemia, la guerra y las crecientes tensiones entre las dos economías más grandes del mundo (Estados Unidos y China) han cambiado las reglas de las relaciones económicas internacionales. Estados Unidos llama al *friend-shoring*, o “deslocalización entre aliados”; la Unión Europea a la “reducción del riesgo”, y China a la “autonomía”. Las preocupaciones en torno a la seguridad

nacional están determinando las políticas económicas en todo el mundo. (FMI, 2023)

La economía estadounidense combina fortalezas globales claves, para una prevalencia como lo son el liderazgo y la innovación en finanzas, a la vez que contiene debilidades internas como la desigualdad, la inflación y las deudas, las cuales deben ser gestionadas y contenidas a tiempo, para evitar que su posición dominante en el sistema internacional caiga en declive.

4.6.3 Factor Social

La sociedad estadounidense se ha caracterizado por su fuerte diversidad cultural y étnica, lo cual es resultado de una extensa historia de inmigración. Según el Pew Research Center (2023), más del 40 % de la población corresponde a las minorías raciales o étnicas, lo que convierte el país en una de las principales naciones pluriculturales del mundo. Lo anterior representa una gran fortaleza cuando se habla de innovación, cultura y apertura global, aunque también se es motivo de tensiones relacionadas con la discriminación y polarización de identidad, de las personas que en ella habitan.

Por su parte, las tendencias de consumo en el mercado estadounidense son sumamente diversas, principalmente por su multiculturalidad y extensión geográfica, “no todos los consumidores buscan los mismos productos, y los perfiles varían según factores como la región, la cultura alimentaria en Estados Unidos, y los hábitos alimenticios” (Bosanet, 2024). Factores como el consumismo son determinantes en la cultura estadounidense y en el proceso de adquisición de bienes o servicios.

El consumismo en Estados Unidos se ha convertido en una característica distintiva de la sociedad estadounidense, con una cultura arraigada de adquisición de bienes materiales y una búsqueda constante de la última novedad. Esta mentalidad consumista ha sido influenciada por una serie de factores históricos,

económicos, psicológicos, sociales y culturales que han dado forma a la mentalidad de los consumidores estadounidenses. (Rojas, 2024)

Por otra parte, Bosanet (2024) menciona que, para el caso específico de Nueva York, existe un alto interés por el consumo de productos étnicos e internacionales. Adicionalmente, en los últimos años se ha incrementado la demanda por productos *clean label* o etiqueta limpia, además de altas expectativas en cuanto al sabor, empaque, porciones y características específicas del producto.

En el entorno social estadounidense, se combinan las fortalezas provenientes de su pluriculturalidad, innovación y participación ciudadana y existen debilidades por influencias relacionadas con la desigualdad, la violencia y tensiones de identidad, que continúan afectando fervientemente la agenda del país.

4.6.4 Factor Tecnológico

Estados Unidos se encuentra actualmente como líder mundial en innovación tecnológica y desarrollo científico, con un sistema que combina la inversión pública, el capital privado y las universidades prestigiosas de la región. Según el Global Innovation Index (2023), se encuentra entre las principales economías que se mantienen en constante innovación, prevaleciendo en áreas como lo son la Inteligencia Artificial (IA), la biotecnología, la exploración del espacio y las tecnologías de la información.

El uso de plataformas digitales tiene gran relevancia en este país principalmente por la facilidad de acceso a internet y dispositivos móviles. Kumar (2025) menciona que, “según las últimas estimaciones, 327,18 millones de personas en Estados Unidos utilizarán Internet, lo que representa el 94,44% de la población”. Estos datos demuestran la alta dependencia tecnológica del país, pero a su vez una oportunidad de acceso a este mercado.

Por su parte, el comercio electrónico o *e-commerce* ha tomado auge en los últimos años y se ha consolidado como uno de los sectores con más dinamismo, en temas de

economía digital. Según Orús (2024), “el comercio electrónico en los Estados Unidos ha crecido como nunca antes. Por un lado, ya son más del 79 % de sus internautas los que adquieren algún producto o servicio en la red” (párr.1), lo que demuestra una transformación, en cuanto a hábitos de consumo y el acceso a productos y servicios.

En este contexto, el entorno tecnológico en EE.UU. ha combinado un fuerte liderazgo, en sectores globales de la innovación, con retos regulatorios, ciberseguridad y equidad en acceso a la tecnología, factores que han determinado la competitividad y la sostenibilidad.

4.6.5 Factor Ecológico

Estados Unidos se encuentra actualmente en un escenario ambiental un poco complejo y desafiante, donde se entrelazan los retos climáticos, las presiones regulatorias y la necesidad de poder transicional a fuentes energéticas sostenibles. Es el segundo entre los países con mayores emisiones de gas de efecto invernadero, después de China. (Agencia de protección Ambiental, 2023).

Si bien este país figura como unas de las naciones más consumistas y generador de grandes niveles de residuos, de acuerdo con la Promotora de comercio Exterior (PROCOMER, s.f) los estadounidenses han mostrado el mayor interés por el consumo de productos sostenibles y representa el 22 % del total de ventas en el mercado *retail*, por lo que resulta importante que las empresas pueden adaptar sus productos a la nueva tendencia de mercado, lo que se convierte en una oportunidad de entrada a este.

En otro orden de ideas, dentro del marco regulatorio ambiental estadounidense se establecen normativas para el cumplimiento de sostenibilidad ambiental, donde entes como la Food and Drug Administration (FDA), la Environmental Protection Agency (EPA) y el United States Department of Agriculture (USDA) cumplen un rol crucial. Centrurion (2024) menciona que, “las más conocidas a nivel mundial incluyen Energy Star, USDA Organic, ISO 14001, y Forest Stewardship Council (FSC), entre otras” (párr.4). Este tipo

de certificaciones no solo garantiza, la calidad en los productos, sino también una oportunidad de diferenciación.

El entorno ambiental de Estados Unidos se caracteriza por una doble tensión: por un lado, es un factor clave para la agenda global climática e impulsa constantemente la innovación en energías limpias y por el otro, sigue dependiendo de los combustibles fósiles, lo que da como resultado costos humanos y económicos elevados, que se derivan de los fenómenos climáticos extremos, provenientes de la falta de vegetación en el país.

4.6.6 Factor Legal

El marco legal estadounidense se considera bastante estricto y complejo, un factor altamente determinante es su extensión territorial, ya que parte de su legislación puede variar significativamente entre un estado y otro. Kaushik (2024) menciona que:

El sistema de derecho consuetudinario es la base del sistema jurídico estadounidense. La Constitución estadounidense establece un sistema federal al dividir los poderes entre el gobierno nacional y los gobiernos estatales. También establece un gobierno nacional equilibrado al dividir los poderes entre tres ramas independientes: el ejecutivo, el legislativo y el judicial. (párr.2)

En términos de comercialización e importaciones se establecen normativas altamente rigurosas, con la finalidad de resguardar la seguridad del consumidor; más allá de ser recomendables son de carácter obligatorio. Los principales entes encargados de salvaguardar y regular la seguridad alimentaria son: Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés).

El riguroso proceso de inspección del USDA para carnes, aves y productos de huevo procesados garantiza la seguridad de estos productos de alto riesgo, mientras que la supervisión regulatoria más amplia de la FDA sobre las demás

categorías de alimentos garantiza una protección integral en toda la cadena de suministro. (SGS Digicomply, 2023)

Por otro lado, debido a las tensiones políticas y legales que enfrenta este país, el presidente Donald Trump ha incrementado los aranceles a las importaciones, lo que ha generado un alto nivel de incertidumbre comercial. De acuerdo con Núñez (2025), EE. UU. impuso un arancel del 15 % a Costa Rica, aplicado al valor del producto importado, lo que lo convierte en el arancel más alto, aplicado en Centroamérica.

De este modo, el marco legal estadounidense es bastante complejo, es cierto que busca garantizar la seguridad al consumidor y regulación comercial; pero las tensiones políticas a lo largo de los años exigen, adaptabilidad y adaptación para poder entrar, competir y mantenerse en el mercado.

4.7 Análisis de la selección del mercado meta

4.7.1 Selección del país

El mercado estadounidense se seleccionó, por la oportunidad de negocio que ofrece para la empresa costarricense Vergel S.A., específicamente en el mercado objetivo, el cual es el Estado de Nueva York. Con la investigación realizada respecto al país objetivo y el análisis correspondiente, según OEC (2024), EE.UU. es el país que más exporta salsas e igualmente el más importador de este producto; alcanza un total de \$2,34 y \$2,64 millones de dólares respectivamente, específicamente para la partida arancelaria 2103 (salsas y condimentos), lo cual representa un punto de inflexión en la selección del país como mercado objetivo.

Cabe mencionar, que el pesto de albahaca morada es un producto internacional y el Estado de Nueva York representa una serie de aspectos claves, que lo colocan como un destino importante para su comercialización, por ejemplo, la etnia y las tendencias de consumo. Para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX, 2020), en Nueva York:

La población blanca es la más numerosa del estado (69,6 %). Le siguen la etnia afroamericana (17,6 %), la asiática (9 %), la mestiza (2,6 %) y la amerindia (1 %).

Los latinos de cualquiera de las razas anteriores representan un 19,3% de la población. (p. 10-11)

Por ende, con base en esa multiculturalidad, en Nueva York existe una gran variedad de gustos y preferencias por este tipo de alimentos *gourmet* y sofisticados. Según ICEX (2024), “El mercado de productos gourmet en Estados Unidos está experimentando un crecimiento sostenido, con una proyección de crecimiento del 24% para 2025 y del 25,2 % para 2028” (p. 1). Como se menciona en esta cita, el país norteamericano es una de las potencias económicas que ofrece seguridad política y facilidad, a la hora de hacer negocios, lo que lo ubica en el sexto lugar del *ranking*, según Doing Business (2019).

En la siguiente tabla se muestra la cantidad expresada en kilogramos, de las principales 10 ciudades importadoras de la subpartida 210390 (salsa pesto) de los Estados Unidos.

Tabla 6

Principales 10 ciudades de Estados Unidos que importan según la subpartida 210390, salsas y preparaciones para las mismas de la partida, Nesoi: condimentos y aderezos mixtos

Distrito	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024
New York, NY	Kilogramos	250 447 104	271 126 046	159 587 026	164 518 032
Laredo, TX	Kilogramos	102 362 285	113 154 902	120 570 013	134 385 895
Detroit, MI	Kilogramos	68 325 591	83 328 046	80 649 8 41	96 607 295

Los Ángeles, CA	Kilogramos	88 367 654	98 001 296	93 895 461	84 953 644
Buffalo, NY	Kilogramos	34 061 122	27 505 043	25 884 136	28 327 268
Miami, FL	Kilogramos	22 582 949	25 691 265	23 944 510	25 545 848
San Francisco, CA	Kilogramos	19 549 209	24 211 961	19 995 499	23 245 158
Savannah, GA	Kilogramos	6 321 528	13 040 499	16 355 185	22 731 162
Chicago, IL	Kilogramos	16 949 350	19 185 845	18 364 937	19 334 737
El Paso, TX	Kilogramos	1 366 280	1 738 197	14 887 655	17 720 159

Fuente: Elaboración propia con información de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC, s. f).

En la tabla 6 se muestra, como la ciudad que más importa productos de la subpartida 210390, donde se incluye la salsa de pesto de albahaca morada, es Nueva York, con un total importado de 164 518 032 kilogramos en el año 2024.

Esta tendencia alta de consumo, de dicho tipo de productos, permite que se puedan cumplir las respectivas normativas de calidad existentes en el país. Añadido a ello, la tecnología se ha vuelto un factor importante de la productividad de los negocios y empresas, las cuales cuentan con tecnología altamente calificada, para ganar más competitividad en los mercados internacionales. Para Simbaña (2020), “la tecnología con la cual contamos actualmente provoca un estado de “necesidad” a las personas y por ende los liga con el papel de ser consumidores, solo por moda o tendencia” (p. 28). La tecnología ha creado una forma distinta de promocionar una marca.

Por último y referente al producto, según Simbaña (2020) en Estados Unidos, desde el 2002, mediante un programa orgánico nacional que califica los productos, con un porcentaje según su composición orgánica, existe una tendencia creciente de preferencia por producto étnicos, *gourmet* y orgánicos.

Tabla 7*Países con mayor PIB en euros*

País	PIB 2020	Crecimiento del PIB %	PIB 2026 (estimado)
Estados Unidos	18 710 664 M€	44,16	27 924 023 M€
China	13 233 688 M€	30,93	18 740 143 M€
Japón	4 428 418 M€	-15,98	3 765 480 M€
Alemania	3 449 620 M€	24,79	4 344 007 M€
Reino Unido	2 364 628 M€	42,43	3 454 301 M€
India	2 343 728 M€	54,13	4 052 563 M€

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2025) y Datosmacro (2025).

Para la elaboración de la tabla 7, se tomó la información de Datosmacro, según el *ranking* del PIB del 2020 por países y la información del FMI para obtener el crecimiento del PIB para el año 2026. Con base en esas dos fuentes, se realizó el cálculo del PIB 2020, crecimiento del PIB en porcentaje y PIB estimado para el 2026 en euros, expuesto en la tabla 7.

Tabla 8*PIB Per Cápita en euros para el año 2024*

País	PIB Per Cápita
Estados Unidos	79 305 €
Alemania	50 830 €
Reino Unido	49 172 €
Japón	30 034 €
China	12 303 €

India	2 512 €
-------	---------

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en Datosmacro (2025).

En la tabla 8 se señala el PIB *per cápita* en euros, según el *ranking* por países del año 2024 obtenido de Datosmacro, con la mención de India como el sexto país con mayor PIB mundial para el año 2024 pero con una posición muy baja respecto al PIB *per cápita*, al hacer el cálculo entre el PIB y el PIB *per cápita* de acuerdo con la cantidad de población de dicho país.

Tabla 9

Salario promedio mensual 2024 en euros

País	Salario medio
1. Suiza	8 698 €
2. Islandia	6 592 €
3. Luxemburgo	6 191 €
7. Estados Unidos	5 438 €

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en Datosmacro (2025).

En la tabla 9 se compara el país, con el saldo promedio mensual más alto, haciendo un cálculo suponiendo doce pagas mensuales del valor promedio anual del salario medio en dicho país. El puesto número uno es para Suiza, seguido de Islandia y Luxemburgo, como bien se aprecia en la tabla 9, Estados Unidos ocupa el puesto número siete en este *ranking*.

Tabla 10

Consumo per cápita de salsa pesto de albahaca morada para el año 2024 en Kilogramos

País	Consumo <i>per cápita</i>
Reino Unido	5,03 kg
Francia	3,53 kg

Estados Unidos	2,12 kg
----------------	---------

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada del Centro de Comercio Internacional (ITC, 2024).

En la tabla 10, se mencionan los países que más consumo *per cápita* presentan, en cuanto a los productos de la subpartida 210390, donde se encuentra clasificado arancelariamente el pesto de albahaca morada. Debido a que no se encontraron fuentes específicas, del consumo *per cápita* por países para el producto en específico, ni para los productos de las partidas 2103 y 210390, se tomó como información para el cálculo del top 3, países de consumo *per cápita* de la subpartida 210390 (donde se encuentra clasificado el pesto de albahaca morada). El cálculo se hizo mediante las importaciones totales de los productos de la subpartida 210390 del año 2024 y luego se dividieron entre la población de los tres países anotados en la tabla 10.

Tabla 11

Mayores productores en el mundo de salsas

País	Porcentaje de producción
Estados Unidos	10,72%
Italia	10,55%
China	7,45%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del ITC, 2024.

Los mayores productores, como bien se muestra en la tabla 11, son Estados Unidos, Italia y China, para los productos de la subpartida donde se encuentra clasificado el pesto de albahaca morada 210390 (preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos). En el año 2024, el valor exportado expresado en miles de dólares estadounidenses (USD) fue de un total de \$16 208 524.

Tabla 12*Mayores exportaciones de Costa Rica a Estados Unidos*

Exporta Costa Rica:	País
\$69 689	1. Guatemala
\$10 436	6. Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del ITC (2024).

Costa Rica, como exportador de los productos de la subpartida 210390, la cual es la clasificación arancelaria para el pesto de albahaca morada, tiene como destino principal de sus exportaciones a Guatemala, seguido de Nicaragua, El Salvador, Honduras, Panamá y en la sexta posición se ubica Estados Unidos para las exportaciones de dicha subpartida en el 2024.

Tabla 13*Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas*

País	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa	Ventaja absoluta
Estados Unidos	X		
Aruba			X
Italia		X	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en el ITC (2024).

En la tabla 13, el país que tiene una ventaja competitiva al ser el líder del mercado es Estados Unidos, ya que supera a los demás países, tanto en las exportaciones como en las importaciones, relacionadas con los productos de la subpartida arancelaria 210390, donde se encuentra clasificado el pesto. Aruba es el país que posee una ventaja absoluta ya que no exporta los productos de la subpartida 210390 y posee un saldo comercial según el ITC (2024) de - \$4 970 dólares. A su vez, Italia posee una ventaja comparativa con el mayor exportador e importador de la subpartida arancelaria 210390, que es

Estados Unidos, ya que Italia posee un saldo comercial según el ITC (2024) de \$1 454 084 y Estados Unidos un total de \$334 745.

Tabla 14

Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en Estados Unidos (Nueva York)

País	Tendencias de consumo	Comportamiento del consumidor
Estados Unidos (Nueva York).	Alto consumo de productos de la subpartida 210390 y de alimentos orgánicos. El <i>marketing</i> digital es importante para promocionar el producto. Poder adquisitivo alto en Estados Unidos.	Interés por el valor agregado del producto y por su origen. Uso de redes sociales para conocer más acerca del producto. Están dispuestos a pagar por productos orgánicos y saludables.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Simbaña (2020).

En la tabla 14, se muestran con claridad algunas tendencias y comportamientos de los consumidores en Estados Unidos, específicamente en el Estado de Nueva York. Por ello, para la venta del pesto de albahaca morada de la subpartida 210390, el mercado ofrece una serie de oportunidades en las cuales los consumidores pueden identificarse con dicho producto.

Es esencial mencionar, que la selección del mercado meta se realizó con base en la información recabada anteriormente, expuesta en las tablas, la cual identifica muchos

aspectos claves por considerar, para la comercialización del pesto de albahaca morada de la empresa costarricense Vergel S.A. en Estados Unidos, específicamente en el Estado de Nueva York.

Por último, con base en los datos de las comparaciones estadísticas económicas, de exportación, importación, PIB, PIB *per cápita* y comportamientos del consumidor que se mencionaron anteriormente, Estados Unidos y el mercado objetivo de Nueva York constituyen una oportunidad de negocio bastante favorable, en términos de crecimiento económico y de capacidades técnicas, en cuanto al conocimiento de la experiencia de competir internacionalmente, en el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Resumen ejecutivo

5.1.1 Breve descripción del producto.

El pesto de albahaca morada, elaborado por la pyme Vergel S.A., es una propuesta gastronómica diferente. De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa, este producto se elabora a partir de albahaca morada hidropónica y una serie de ingredientes naturales como lo son el aceite de oliva, aceite de girasol, vinagre, almendras, ajo y especias seleccionadas y es ideal para complementar recetas al horno o al vapor, carnes, vegetales o cualquier otra preparación, gracias a su sabor intenso y aromático.

Asimismo, este producto es libre de lácteos, de gluten, así como de conservantes y aditivos artificiales, lo que garantiza un producto natural y altamente saludable. El pesto de albahaca morada, más allá de su color y el sabor característico que aporta a cada preparación, proporciona una experiencia única al consumidor, ya que su valor agregado radica en la calidad de sus ingredientes, trazabilidad del producto y valor nutricional.

Figura 3

Producto Pesto de albahaca morada.



Nota. La figura muestra la presentación final del producto pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A. Fuente: Vergel (2025).

5.1.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., que contribuya con el posicionamiento del producto en el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

5.2 Modelo de Negocios

A continuación, se presenta la propuesta del modelo de negocio para el pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A.

Figura 4

Modelo de negocio para la empresa Vergel S.A.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS				
1. Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Pesto de albahaca morada artesanal, natural y saludable, libre de lácteos, gluten y conservantes. - Ingredientes frescos e hidropónicos con trazabilidad y alto valor nutricional. - Producto innovador con sabor único y diferenciación frente a pestos tradicionales. - Responde a la tendencia de consumo saludable, sostenible y gourmet. 	4. Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana mediante storytelling. - Estrategias de fidelización. - Presencia en ferias, degustaciones y eventos gastronómicos. 	2. Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores gourmet y conscientes de la salud, con alto poder adquisitivo y dispuestos a pagar más. - Supermercados especializados y tiendas orgánicas. - Clientes online mediante plataformas como Amazon . 	6. Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Recursos clave tanto humano, tecnológico, financiero y físicos. - Planta de producción y equipo de procesamiento. - Conocimientos de normativas. 	3. Canales de distribución <ul style="list-style-type: none"> - Canales digitales: Amazon, pagina web. - Ferias y eventos gastronómicos. - Tiendas especializadas y supermercados.
5. Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Distribución del producto por medio de supermercados. - Venta online por Amazon. 		7. Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Producción artesanal garantizando calidad e inocuidad. - Cultivo propio. - Promoción digital y participación en ferias. - Gestión de logística y distribución internacional. 		
8. Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores, agentes, plataformas de e-commerce. - Gobiernos, cámaras de comercio, incubadoras. - Alianzas logísticas y tecnologías. 			9. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: alquiler de planta, salarios, servicios básicos, certificaciones. - Costos variables: materia prima, empaques, transporte, logística, ferias y promoción. - Inversión en marketing digital. 	

Nota. La figura muestra los módulos del modelo CANVAS de la empresa Vergel S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada mediante las entrevistas.

5.3 Propuesta de valor

En este espacio se abarca la propuesta de valor para el producto pesto de albahaca morada.

El pesto de albahaca morada de Vergel S.A. responde a la necesidad de los consumidores de poder contar con alimentos que sean saludables, naturales y sobre todo libre de aditivos artificiales. Está diseñado para quienes buscan alternativas libres de gluten, lácteos y conservantes lo cual beneficia a personas con intolerancias alimentarias y a aquellas interesadas en un estilo de vida más consciente y saludable. Además, resuelve la falta de variedad en salsas *gourmet* diferenciadas, al aportar un sabor único, intenso y aromático, para acompañar distintas preparaciones.

Por otra parte, este producto es relevante porque coincide con tendencias globales de consumo, especialmente en mercados exigentes como el de Nueva York, donde existe un alto interés por alimentos orgánicos, de origen trazable y con valor agregado. El segmento meta valora la calidad, la sostenibilidad y la autenticidad del producto, factores los cuales este pesto ofrece, con lo que logra un posicionamiento dentro de la categoría de alimentos *gourmet* y saludables, siendo un sector en constante crecimiento y con consumidores dispuestos a pagar precios diferenciados por propuestas innovadoras y naturales.

Asimismo, este producto cuenta con varios diferenciadores ante la competencia, los cuales son los siguientes:

La materia prima garantiza fresca, trazabilidad y control de calidad, debido a que Vergel S.A. produce su propia albahaca morada en sistemas hidropónicos.

Es completamente un producto artesanal saludable, libre de gluten, lácteos, conservantes y aditivos.

Ofrece una versatilidad culinaria ya que puede ser utilizado en carnes, vegetales y recetas al vapor o al horno.

Es capaz de responder a picos de demanda por su producción flexible, lo que refuerza su competitividad frente a competidores más pequeños.

5.4 Segmentos de clientes

En este espacio se abarca, el segmento de clientes para el mercado de Nueva York, Estados Unidos para el pesto de albahaca morada.

5.4.1 Perfil del cliente internacional

Como se había mencionado en el capítulo IV, el perfil del cliente internacional para la comercialización del producto pesto de albahaca morada, es aquel que tiene interés en cuidar su salud, en un estilo de vida saludable y que claramente mostrará interés en el producto por ser artesanal y *gourmet*, es decir, el cliente tendrá afinidad con productos altamente diferenciados, al tiempo que ostentará un estado socioeconómico entre medio y alto dada la calidad del producto, aunque este no es un factor tan determinante como los demás.

Por otra parte, el pesto de albahaca morada está dirigido a aquellas personas que muestran interés en la sostenibilidad, dado que el producto tiene iniciativas de protección ambiental como, por ejemplo, el programa de retorno de envases.

Tabla 15

Segmentación geográfica, demográfica y psicográfica

Segmentación de mercado	
Geográfica	Población de Estados Unidos.
	Total: 331 449 281 (2020).
	Población de Nueva York.
	Total: 20 201 249 (2020).

Demográfica	Edad: No representa importancia para la venta del producto.
	Género: Cualquier género puede consumir el producto.
	Economía: Poder adquisitivo medio- alto. Ingreso familiar promedio en Nueva York: \$85 820 (2024).
Psicográfica	Personas con intereses en cuidar su salud, con productos artesanales de alta calidad nutricional.

Fuente: Elaboración propia con información de United States Census Bureau (2020).

5.5 Canales de distribución

A continuación, se presentan dos opciones, respecto a las cuales se plantea realizar los canales de distribución correspondientes, para la comercialización del pesto de albahaca morada en el mercado objetivo. Uno de estos canales es la venta en físico por medio de la cadena de supermercados Whole Foods y el otro por medio de la plataforma *e-commerce* de Amazon.

5.5.1 Canales físicos y digitales para llegar al cliente

5.5.1.1. Amazon. Los canales digitales esenciales para la venta del producto, por medio de la plataforma Amazon, son los siguientes:

Es necesario que exista la afiliación a la plataforma Amazon por parte del vendedor, dado que desde un principio el producto debe contar con todas las regulaciones y requisitos establecidos para su venta local, como en el mercado de los Estados Unidos.

El registro se realiza por medio de Amazon Seller Central; es necesario elegir un plan de ventas. Según Amazon (s.f.) puede ser individual o profesional. El plan individual tiene un costo de \$0,99 por artículo vendido y el plan profesional, de \$39,99 por mes. El primero es el más apto para aquellos vendedores que piensen en vender menos de 40 productos al mes y el segundo es ideal si se proyecta vender, mensualmente, más de esa cantidad.

Para crear la cuenta de vendedor en Amazon, es necesario tener previstos algunos requisitos claves. De acuerdo con Amazon (s.f.), antes de registrarse es necesario contar con lo siguiente: cuenta y número de ruta bancaria, tarjeta de crédito para pagos internacionales, documento de identidad, información fiscal y número de teléfono.

Una vez que el producto esté listo con todos los requisitos legales para ser exportado desde Costa Rica y cumpla con todas las regulaciones (las cuales se abordarán en los siguientes módulos del modelo CANVAS de negocio) para ser comercializado en los Estados Unidos, se debe crear el plan de envío.

En dicho plan, se deben anotar y detallar algunos aspectos. Roinroll (2024) menciona:

Para crear este plan de envío, conocido como Logística de Amazon (FBA, por sus siglas en inglés), es necesario disponer del inventario por enviar; para ello es necesario haber creado el producto en la plataforma Amazon Central Seller, donde se debe de seleccionar el inventario que está siendo gestionado por Amazon FBA y los productos que se van a enviar.

Luego, se debe agregar la ubicación de recogida, la cual puede ser el almacén propio de la empresa o una dirección comercial y seguidamente, se agregan los detalles de preparación y etiquetado, desde los detalles de embalaje donde existen dos opciones, una que dice “unidades individuales” y la otra “crear una nueva plantilla”, la primera recomendada para envíos únicos o cuando se envían múltiples productos en el mismo paquete.

Existen distintos requisitos de etiquetado en Amazon; para productos de marca propia se necesita el código de barras del fabricante (UPC) impreso en el producto, etiqueta o empaque; además, para ciertas categorías de productos se necesita un código generado por Amazon llamado FNSKU, el cual sirve para identificar los productos

enviados; este deberá colocarse en cada producto de forma individual, luego se asigna otra etiqueta más grande y se debe pegar en el empaque (cajas) de los productos, todos estos son enviados por el mismo sistema para imprimirlos y pueden ser colocados por el vendedor sin ningún problema.

Posteriormente, se agregan las unidades que se van a enviar además de la fecha de caducidad del producto. Al ingresar el número de cajas por envío, Amazon automáticamente calcula las unidades por caja, basándose en las indicaciones anotadas anteriormente, respecto a los detalles del embalaje.

Llegando a los pasos finales, Amazon validará los productos, calculará las tarifas de envío y aplicará los destinos de envío a los centros de cumplimiento (almacenes). Posteriormente, para confirmar el envío se debe anotar la fecha de recogida o una estimación de esta. Seguidamente, viene el método de envío en el cual se selecciona el tamaño de la carga, es decir, “envío de carga pequeña” o “envío de carga parcial o total del camión”, para aquellas cargas que han tenido que ser apiladas en *pallets*, si es así, deben tener otra etiqueta.

Por último, se debe seleccionar el transportista, Amazon ofrece una tarifa extra si se utiliza un transportista que ellos han designado, pero también se puede utilizar otro transportista no asociado con Amazon, dicho esto, solo falta aceptar los cargos y confirmar el envío, para proceder a imprimir las etiquetas de envío. Además de este método de FBA, existe otro que se llama gestionado por el vendedor, el cual se encarga de toda la parte de la gestión integral de la logística, manejo de servicio al cliente y devoluciones, el FBA cumple con todas las funciones anteriores y deja que el vendedor se centre en el crecimiento del negocio.

Por otra parte, es fundamental explicar, que la plataforma de afiliación de Amazon ofrece distintas tarifas, las cuales se pueden aprovechar o no, de acuerdo con las necesidades de cada vendedor. Según Amazon (s.f.), existe una tarifa por referencia la

cual indica que se debe pagar cierto porcentaje del precio total o monto mínimo de cada artículo vendido; el pesto de albahaca morada, por ser un alimento, se cobra el 8 % del precio de venta por unidad, equivalente a \$15 o menos y si el precio de venta por unidad es superior a \$15, la tarifa por referencia asciende al 15%. Además, a esto hay que sumarle la suscripción al plan de ventas, ya sea individual (\$0,99 por producto vendido) o profesional (\$33,99 por mes) y los demás costos asociados con el FBA de Amazon, como la tarifa por almacenamiento y el uso de un transportista asociado a dicha empresa.

Después de elegir el plan de venta, haberse registrado en la plataforma anteriormente mencionada y haber creado una cuenta de Seller Central, es necesario completar algunos pasos que se vuelven herramientas claves para hacer valer la propuesta de valor de la empresa Vergel S.A., para la comercialización del pesto de albahaca morada en Estados Unidos, específicamente para ese cliente objetivo en Nueva York. Amazon (s.f.) destaca, que se debe configurar la cuenta de Seller Central, añadiendo en ella aspectos como perfil del público del vendedor, es decir, aquel al que se desea vender el pesto de albahaca morada, información de la empresa y otras como permisos de usuario y preferencias de notificaciones.

Los requisitos que se deben cumplir según la plataforma, para publicar los productos, son los siguientes: un título de máximo 200 caracteres con mayúscula en la primera letra de cada palabra, imágenes de 500 x 500, variantes en los colores, listas de características (frases cortas que resalten los beneficios), descripción (palabras claves que aumenten la posibilidad de que más personas encuentren el producto).

Por otra parte, Amazon cuenta con un programa llamado Amazon Brand Registry, que permite a los vendedores obtener ciertos beneficios para proteger su marca. Según Amazon (s.f.) uno de los requisitos para acceder a este beneficio es, en el caso de pesto de albahaca y su comercialización e internacionalización en Nueva York, Estados Unidos,

que la empresa Vergel S.A. esté registrada o en proceso de ello, ante la oficina de Patentes y Marca de Estados Unidos (USPTO).

Para finalizar, se encuentra el desembolso o mejor dicho el ciclo de liquidación de Amazon. Antes de realizar el pago, la plataforma realiza lo que se conoce como el informe de liquidación. Según Openbridge (2023), “El plazo de liquidación refleja un ciclo de facturación, normalmente quincenal, establecido por Amazon” (párr. 7). Además de ello, el desembolso a la cuenta bancaria se realiza aproximadamente a los cinco días posteriores, luego de la generación del informe de liquidación.

5.5.1.2 Whole Foods. Es una reconocida cadena de supermercados estadounidenses, especializada en la venta de alimentos naturales, orgánicos y de alta calidad, por lo cual, poder introducir en el supermercado el producto pesto de albahaca morada, sería una buena manera de lograr un canal de distribución, tomando en cuenta que este supermercado siempre se ha caracterizado, por ofrecer productos de altos estándares nutricionales y sostenibles, lo que lo diferencia de las cadenas tradicionales de supermercados. Whole Foods Market (s.f.) menciona que tiene como lema: “si no cumple con nuestros estándares, no lo vendemos”, lo que transmite seguridad de que los productos son los mejores.

Para acceder a este canal, Vergel S.A. debe primeramente tomar en cuenta los estándares de calidad, transparencia y atributos que exige Whole Foods, ya que no acepta cualquier producto, con el fin de garantizar satisfacción a sus clientes con cada compra; los estándares de calidad que se exigen son:

Que los productos estén libres de conservantes, colorantes, sabores, edulcorantes y grasas hidrogenadas artificiales.

Los alimentos deben ser frescos, saludables y seguros para comer.

Whole Foods busca y promueve alimentos que se encuentren cultivados orgánicamente.

Los productos deben estar en sintonía con la misión que tiene Whole Foods relacionado con proporcionar alimentos y productos nutricionales que apoyen la salud y el bienestar.

Disponer de certificados esenciales que respalden las afirmaciones del producto.

Si el producto cuenta con estos estándares ya estaría listo. Según Rosenberg (2025), mediante RangeMe se puede registrar una empresa, la cual es una herramienta utilizada por Whole Foods para conectar a productores con compradores.

El primer paso sería crear un perfil para la empresa y luego un perfil detallado para cada producto que se propone a comercializar. Seguidamente, lo ideal es proporcionar todos los detalles solicitados por RangeMe, los cuales serían: descripción del producto, ingredientes, ficha técnica, imágenes de alta calidad, certificaciones, empaques, costos sugeridos, tiempos de entrega, entre otras. Con el perfil completo queda a la espera de que el producto sea seleccionado.

Es importante tomar en cuenta la visibilidad que se puede tener con los detalles al frente de los compradores de Whole Foods lo cuales buscan productos muy alineados con sus criterios y dado caso que el producto que se está agregando los cumple puede contratar directamente a la empresa a través de la plataforma.

5.5.2 Estrategias de entrada al mercado

5.5.2.1 Amazon. Planteando que la empresa Vergel S.A., comercialice el pesto de albahaca morada por medio de esta plataforma digital, la estrategia de entrada al mercado de Nueva York, Estados Unidos sería de forma indirecta, ya que en este caso, Amazon actuaría como un intermediador, es decir, no se estaría ejerciendo directamente ese contacto entre el cliente y el vendedor, puesto que si se toma desde el plan de ventas de la plataforma de Amazon FBA, la cual conlleva toda esa labor de llevar el producto hasta el consumidor final, claramente estaría participando en esa última línea o eslabón,

dentro de la cadena logística siendo un intermediador. En resumen, la estrategia de entrada al mercado es indirecta a través de una plataforma de *e-commerce*.

En este caso Amazon actúa como Marketplace, al colaborar con otros vendedores o productores de pequeñas, medianas y grandes empresas, permitiendo que sus productos se comercialicen por medio de su plataforma y que lleguen a los consumidores finales.

5.5.2.2 Whole Foods. Tomando en cuenta que es una de las principales puertas de entrada para productos *gourmet* y saludables en Estados Unidos, la definición de una estrategia de entrada resulta esencial. En este caso, la entrada al mercado de Nueva York se proyecta de forma directa mediante un socio comercial, dado que la cadena adquiere los productos para distribuirlos en sus supermercados. A diferencia de Amazon, donde la relación se gestiona a través de Marketplace, Whole Foods se convierte en un cliente directo de la empresa Vergel S.A., lo que fortalece la vinculación comercial y favorece el posicionamiento del pesto de albahaca morada en un entorno altamente competitivo y especializado.

5.5.3 Logística internacional

Para el proceso de comercialización e internacionalización, del producto pesto de albahaca morada, se requiere una gestión logística integral. Debe considerarse como eje principal el uso de cadenas de frío, que garantice la integridad del producto; para ello se plantea una serie de elementos, con el fin de llevar a cabo una cadena de suministro óptima.

5.5.3.1 Embalaje. Debido a la naturaleza del producto, es importante que sea movilizada bajo ciertas condiciones; para ello se plantean un embalaje primario, uno secundario y uno terciario:

Como embalaje primario se recomienda utilizar frascos de vidrio con tapas herméticas, esto permitirá conservar la vida útil del producto y mantener sus propiedades.

Este embalaje debe ser resistente a la presión, que pueda ocasionar todo el proceso de movilización.

Para el embalaje secundario es importante implementar cajas de cartón, para agrupar de 12 a 24 unidades del producto; esta caja deberá contener separadores internos para cada frasco y es importante utilizar burbujas de aire o papel de relleno, para eliminar los espacios y contacto entre los frascos, a fin de evitar golpes o cualquier ruptura.

Finalmente, el embalaje terciario constará de un *pallet* estándar o americano, para facilitar la movilización y manejo, además de plástico para embalar y evitar el movimiento.

Figura 5

Embalaje.



Nota. La figura muestra el embalaje para el transporte del pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S. A. Fuente: Elaboración propia.

5.5.3.2 Etiquetado. El etiquetado deberá ser de carácter obligatorio si se desea que el producto ingrese al mercado neoyorquino. De acuerdo con los requisitos estipulados por la FDA, para el embalaje primario debe contener identidad del producto, contenido, información nutricional, ingredientes, información de la empresa y cualquier otra información relevante, además debe estar en inglés o bien español-inglés (ver anexo E).

Por otro lado, para el embalaje secundario es importante agregar pictogramas que indiquen: no apilar o estibar, frágil, este lado hacia arriba y mantener seco. Finalmente, para el embalaje terciario se recomienda utilizar un código de barras o bien un serial *shipping container code*, que contenga número de lote, destino, origen, fecha de producción y caducidad, para mayor trazabilidad.

Figura 6

Pictogramas.



Nota. La figura muestra los pictogramas aplicables al transporte del pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A. Fuente: Elaboración propia.

5.5.3.3 Transporte Internacional. La elección del tipo de transporte puede variar según las necesidades, demanda o requerimiento del mercado; adicionalmente resulta importante para la empresa, contratar a un agente de carga para el servicio de transporte internacional. Para ello se proyectan dos escenarios distintos:

Para la fase inicial, donde la demanda puede ser menor, se recomienda el uso de transporte aéreo. La mercancía deberá viajar en equipo refrigerado (ULD refrigeradas) y tendrá un tiempo de tránsito aproximado de uno a dos días; este medio permite mayor control y seguridad; sin embargo, el precio suele ser más elevado y es ideal para envíos pequeños. Además, se toma como referencia el Aeropuerto Juan Santamaría (SJO) como punto de salida y el Aeropuerto John F. Kennedy (JFK) o Aeropuerto Internacional Newark Liberty como punto de llegada, principalmente por la ubicación estratégica de ambos aeropuertos.

Asimismo, el transporte marítimo es ideal cuando el volumen de exportación haya aumentado, además resulta importante contratar el servicio de carga consolidada, con el fin de reducir el monto del flete. Debido a la naturaleza del producto, es necesario que viaje en un contenedor refrigerado (*reefer container*) lo que permitirá mantener el tiempo de vida de este, se estima que el tiempo de tránsito ronda entre cuatro y diez días. Se tendrá como puerto de partida Puerto Moín, Costa Rica y como puerto de llegada el Puerto de Nueva York y el Puerto de Nueva Jersey, EE. UU.

5.5.3.4 Movilización Interna en Destino. Parte el éxito de este proceso es el manejo de la carga en destino. Una vez que la carga llega al aeropuerto o al puerto, es ideal trasladarla a un *hub* logístico, ya sea en Nueva York o Nueva Jersey. Ahí se realizará el proceso de desconsolidación, verificación y almacenamiento de la mercancía. Además, resulta indispensable contar con un agente aduanal (*customs broker*) para validar que se cumpla con todos los requisitos y nacionalizar la carga. Una vez realizado este proceso, se podrá movilizar el producto a los lugares predeterminados ya sea por Amazon o Whole Foods.

5.5.3.5 Documentación Regulatoria y Comercial. En este proceso, la documentación es un componente de mucha importancia, puesto que un incumpliendo puede causar retrasos, multas y exportación fallida. Entre la documentación necesaria se destaca la siguiente:

Tabla 16

Documentación Regulatoria y Comercial

Declaración Única Aduanera (DUA)	Indica información detallada del producto a exportar, resulta ideal contratar a un agente aduanal para este proceso.
Factura comercial	Detalla el precio del producto y cantidades, debe ser emitido por Vergel S.A.

Lista de empaque	Indica de manera detallada: peso, cantidad y cubicaje.
Certificado de origen	Permite el trato preferencial arancelario; para su aplicación deberá llenar el formulario correspondiente y presentarlo ante la autoridad correspondiente.
Manifiesto de carga	Este es el título de propiedad de la mercancía, para el caso del transporte aéreo es AWB (Air Waybill o para el transporte marítimo es un BL (Bill of Lading)
Registro FDA	La empresa debe estar previamente registrada ante la FDA
Declaración de importación	Documento presentado por el agente de aduanas en destino ante CBP (Customs and Border Protection)
Aviso Previo FDA	Aviso previo a la FDA de la entrada de la mercancía a EE. UU.
Permisos fitosanitarios	Puede ser requerido por la FDA o USDA

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Relación con los clientes

5.6.1 Estrategias de adquisición, retención y fidelización.

La internacionalización y comercialización del pesto de albahaca morada hacia el mercado neoyorquino, más allá de una estrategia parcial, es necesaria la creación de una estrategia integrada, de tal modo que se pueda traer o captar la atención de nuevos clientes y además establecer relaciones comerciales duraderas. Para ello se plantean tres ejes estratégicos.

5.6.1.1 Estrategia de Adquisición. Esta estrategia inicial se enfoca en la captación de clientes. Debido a la alta densidad y diversidad cultural de Nueva York, se recomienda un enfoque de *marketing* experiencial. De acuerdo con Bengochea (2023) “el marketing experiencial o experience marketing es, como su propio nombre indica, el diseño de experiencias lo suficientemente atractivas como para crear un vínculo

emocional entre la marca y el usuario (párr.3). Con base en lo anterior, se plantean las siguientes estrategias de adquisición:

Para los consumidores o clientes potenciales, es importante tener un acercamiento directo con el producto, de tal forma que puedan experimentar sus características organolépticas. Para ello se plantean participación en mercados, eventos o ferias gastronómicas especializadas; por ejemplo, el Summer Fancy Food Show. De acuerdo con los datos de PROCOMER (2019), esta feria permite posicionarse, fortalecer oportunidades de negocios y establecer relaciones comerciales.

Por otro lado, es de suma importancia crear campañas de contenido y publicidad segmentada a través de las diferentes redes sociales (Meta Ads, Google Ads, Tiktok) con el objetivo de captar la atención de nichos con alto interés en adquirir productos saludables, sostenibles y con cualidades únicas. El contenido debe transmitir la autenticidad de marca, *storytelling*, cultura empresarial y muy importante, educar al consumidor sobre el uso y beneficios del producto.

Finalmente, es vital establecer alianzas estratégicas para fortalecer la presencia de la marca y el producto; para ello es importante el contacto con tiendas locales y productores, a fin de propiciar la cooperación mutua. Bajo esta misma línea, construir relaciones con creadores de contenido (*influencers*) que se identifiquen con la filosofía del producto y la marca, para lograr la captación de clientes.

5.6.1.2 Estrategias de retención. Una vez captados los clientes es importante mantener un vínculo comercial, de tal manera, que se logre propiciar la reiteración de compra del producto. Ante un mercado altamente competitivo, la estrategia de retención se vuelve esencial, por lo que se recomienda:

La implementación de programas de retorno de envases, que si bien, esta estrategia ya se implementa en Costa Rica, se alinea perfectamente con la tendencia de consumo hacia productos sostenibles en EE. UU., de tal forma que más allá de fomentar

la sostenibilidad, sea parte del servicio postventa. Igualmente, la gestión proactiva del servicio y sistema de postventa puede garantizar una mejor experiencia al cliente.

Asimismo, la creación un modelo de suscripción permitirá realizar entregas programadas, generando un mayor control de los ingresos y muy importante, control y planificación de inventario. Bajo esta misma línea, el *email marketing* facilita un acercamiento con el cliente, el suscriptor podrá tener acceso a descuentos, ediciones limitadas o información relevante.

5.6.1.3 Estrategias de Fidelización. Estas estrategias deben ir más allá de la retención de clientes, pues la finalidad es obtener cierto nivel de lealtad, de parte del consumidor, a través de una conexión emocional y una relación duradera. Para ello se plantea lo siguiente:

Crear un sistema de recompensas para clientes frecuentes, como la acumulación de puntos, de tal forma que estos puedan acceder a productos, descuentos o regalías exclusivas, de tal modo que se pueda afianzar la relación con el consumidor.

Involucrar al cliente al proceso de elaboración del producto, con el objetivo de una participación en la co-creacion de nuevas ediciones del producto, diseño y tendencia de consumo. Esto, más allá de generar un *engagement*, permite obtener información del comportamiento del mercado y adaptarse a las necesidades de este.

Este tipo de estrategia, además de crear fidelización con el cliente, también pretende crear una relación sólida y duradera, al incentivar el proceso de compra, creando un vínculo emocional.

5.6.2 Atención al cliente multilingüe y multicanal

Debido a la multiculturalidad y pluriculturalidad del mercado neoyorquino, es sumamente importante brindar un servicio diferenciador y que además se logre adaptar a la diversidad cultural de país, de tal manera que sea inclusivo, eficiente y accesible.

Por lo tanto, se considera necesario brindar atención en idioma español, tomando en consideración el idioma nativo del país y la gran cantidad de hispanohablantes que vive en EE.UU. Además, se puede considerar oportunamente y conforme al nivel de crecimiento de mercado, la incorporación de otros idiomas, según las tendencias y demanda.

Para ofrecer esta atención, es importante recurrir a diferentes canales como redes sociales, correo electrónico, vía telefónica, sitio web, WhatsApp y ante el desarrollo de inteligencia artificial, esta podría convertirse en una herramienta para implementar el uso de *chatbots*, para una atención rápida de dudas recurrentes.

5.6.3 Experiencia del cliente adaptada culturalmente

La adaptación cultural es un punto trascendente dentro del proceso de comercialización e internacionalización, pues permite crear una conexión emocional. Es importante que la marca o el producto destaque los valores predominantes del nicho de clientes, principalmente enfoque en salud y sostenibilidad. La aplicación de conceptos como *farm to table* donde queda evidenciado el origen de los ingredientes y la producción, además de conectar a través de *clean label*, forman parte del engranaje para la creación del *storytelling*.

Debido a la diversidad cultural, poder adquisitivos y accesibilidad del país, se debe adaptar el contenido culinario a su cultura, es decir, mostrar cómo se puede adaptar el producto a platillos que forman parte de la dieta diaria estadounidense y así evitar condicionar el producto a platillos italianos.

Finalmente es sumamente importante que se adapte el empaque y principalmente el etiquetado, integrando el idioma inglés con información clara y concisa y de ser posible incluir certificaciones, estas son altamente valoradas por el mercado estadounidense.

5.7 Fuentes de ingresos

Primero que todo las fuentes de ingreso dependen de la aceptación que tenga el producto en el mercado, de esa manera, al tener más demanda, se pueden generar nuevas formas de financiar el proyecto para el crecimiento del negocio y su desarrollo económico.

5.7.1 Modelo de precios

El modelo de precios que se considera, para las opciones señaladas en los canales de distribución planteados anteriormente, (distribución del producto por medio de la cadena de supermercados Whole Foods y la otra por medio de la plataforma de *e-commerce* Amazon), se considera una venta directa si el producto se vende por Amazon. Para DealHub (2025), "La venta directa se refiere a un modelo de negocio en el que los productos se comercializan y venden directamente a los consumidores, evitando los entornos minoristas tradicionales" (párr. 1). En síntesis, el modelo de precios es venta directa ya que el vendedor, en este caso Vergel S.A. estaría fijando el precio de su producto por unidad al consumidor final.

En el caso del modelo de precios se utilizará la forma de distribución por medio de la cadena de supermercados Whole Foods, el modelo de precios sería venta al por mayor o Wholesale en inglés. Según Chen (2025), "Los mayoristas compran productos al por mayor a los fabricantes a precios reducidos y los venden a los minoristas a un precio más alto" (párr. 1). En otras palabras, Vergel S.A. le vende el pesto de albahaca morada a Whole Foods, acción considerada venta de negocio a negocio, de modo que el cliente en este caso no sería el consumidor final, sino la cadena de supermercados Whole Foods.

5.7.2 Moneda y Métodos de pago

La moneda local en este caso, para la venta del pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., en Estados Unidos, es el dólar, además de que esta moneda es la predeterminada para cualquier tipo de transacción en los negocios internacionales.

Ahora bien, en cuanto a los métodos de pago hay dos opciones, una si la empresa Vergel S.A. opta por vender sus productos por medio de la plataforma de Amazon y la otra, por medio de la cadena de supermercados Whole Foods. El método de pago establecido es la plataforma de *e-commerce* Amazon. Según Amazon (s.f.), “Cuando configuras una cuenta de vendedor, proporcionarás un número de tarjeta de crédito y una cuenta bancaria. Amazon realizará un cargo a la tarjeta de crédito por tus tarifas y el producto de cualquier venta se depositará en tu cuenta bancaria”. Además de ello, una forma más efectiva para recibir estos pagos es utilizando servicios de pago internacional como Payoneer o Wise. Para Kotak (2025) ambas ofrecen cuentas virtuales que permiten recibir los fondos en Estados Unidos y posteriormente transferir ese dinero a la cuenta bancaria local, de la empresa Vergel S.A. en este caso.

En lo que respecta al método de pago, si la empresa Vergel S.A. comercializa el pesto de albahaca morada, por medio de Whole Foods, dependería del tipo de contrato pactado y las indicaciones sobre el método de pago. En estas negociaciones, lo más común sería por medio de un depósito bancario, donde los términos de crédito pueden variar dependiendo de lo establecido en el contrato. Dicha información no es pública, por lo que no se tiene conocimiento alguno sobre cuánto tiempo tarda Whole Foods, en pagar la factura a sus proveedores.

5.7.3 Estrategias de monetización adicionales

Algunas estrategias de monetización adicionales, que se podrían generar en el caso de comercializar el pesto de albahaca morada, en la plataforma de Amazon, puede ser mediante el sistema de suscripciones de Amazon. Para Scott (2025), “A través de Amazon Subscribe and Save, los comerciantes pueden realizar ventas frecuentes y seguras de sus productos. Por lo tanto, suscribirse a la función Subscribe and Save de Amazon puede ser muy beneficioso para los vendedores” (párr. 3). Garantizando los flujos de ingreso constantes.

Por otra parte, si la empresa Vergel S.A. comercializara el pesto de albahaca morada, por medio de la cadena de supermercados Whole Foods, se podrían realizar ciertas actividades de promoción, en conjunto con dicha cadena, como por ejemplo lanzar ofertas exclusivas. Además, si la demanda va en aumento y el producto es muy adquirido, la empresa se podría plantear la opción de comercializar otro de sus productos, por ejemplo, el pesto de albahaca verde que también produce Vergel S.A.

Un punto clave para lograr el posicionamiento de una empresa, como Vergel S.A. en plataformas de venta como Amazon o por medio del supermercado Whole Foods, independientemente de la forma de distribución que se elija para la comercialización del pesto de albahaca morada, es crucial tener una presencia en redes sociales; aunque no genere ingresos directos, permite a la empresa ejercer ese posicionamiento por los distintos canales y plataformas digitales, las cuales son muy importantes en la actualidad, para potenciar el *marketing* digital.

5.8 Recursos clave

La internacionalización de pesto de albahaca morada, de la empresa Vergel S.A., requiere una base sólida de recursos claves que sustenten el modelo de negocio los cuales son cuatro: humano, tecnológico, financiero y físicos.

En el ámbito humano, el productor principal y su equipo constituye un elemento esencial, pues garantizan la calidad artesanal que caracteriza el producto. No obstante, para atender la demanda del mercado internacional, será necesario reforzar el personal.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa dispone actualmente de la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos. Sin embargo, al ingresar a Whole Foods y Amazon, se sugiere automatizar los procesos de envasado y etiquetado con estándares internacionales, especialmente aquellos regulados por la FDA. De igual manera, las plataformas digitales constituyen una herramienta clave, para la gestión comercial.

Desde la perspectiva financiera, Vergel S.A. se apoya en capital propio y en la posibilidad de acceder a programas de financiamiento y apoyo institucional, como los ofrecidos por PROCOMER. Estos recursos resultan determinantes para cubrir los costos relacionados con certificaciones, exportación y campañas de posicionamiento en el mercado de Nueva York.

Finalmente, los recursos físicos se concentran en el taller de producción ubicado en Moravia, el cual representa un núcleo de la operación y se complementa con la infraestructura logística necesaria, para el envío al mercado de Nueva York.

5.8.1 Propiedad intelectual y patentes

En cuanto a la propiedad intelectual y patentes, es fundamental que la empresa Vergel S.A. fortalezca la protección de sus activos intangibles, como parte de su estrategia de internacionalización. En primer lugar, el registro de la marca y el diseño del logotipo es esencial, para garantizar la identidad comercial y asegurar la diferenciación, en mercados altamente competitivos como el estadounidense.

Otro aspecto relevante es la protección del diseño de etiquetas y empaques, los cuales pueden registrarse como propiedad intelectual bajo la figura de diseño industrial o en su defecto, mediante derechos de autor, dado que representa un elemento diferenciador que refuerza el posicionamiento de la marca. Finalmente, se considera la posibilidad de obtener una certificación vinculada al origen costarricense y a la producción artesanal, lo cual aportaría un valor agregado en el mercado *gourmet* y fortalece la propuesta de autenticidad.

5.9 Actividades clave

Las actividades planteadas son fundamentales, para lograr potenciar y mantener la propuesta de valor. Estas actividades se relacionan directamente con el posicionamiento, comercialización y cumplimiento, normativo y legal del producto.

5.9.1 Producción, marketing, ventas y soporte técnico

Desde el punto de vista productivo, resulta necesario elaborar el producto a partir de ingredientes con altos estándares de calidad y seguridad, con esto se busca que el proceso de homologación ante la FDA resulte menos engorroso y además reafirme el valor agregado del producto.

Adicionalmente, el desarrollo de estrategias de *marketing* debe plantearse en dos escenarios diferentes, según los canales de distribución. Para el caso de Amazon, debe basarse en Search Engine Optimization (SEO) y además publicidad paga, lo que potencia los resultados de búsqueda de los clientes. Es importante la calidad de las fotografías, información sobre el producto, además de estrategias para obtener reseñas positivas de los clientes de la plataforma.

Para el caso de Whole Foods, es necesario implementar *trade marketing* o *marketing* en el punto de venta. Se deben tomar en cuenta factores como la ubicación en el anaquel, visibilidad del producto, degustación y diseño, detalles que facilitan la captación de clientes. Cabe mencionar, que para ambos casos resulta importante realizar identidad de marca (*Branding*) a través de los diferentes canales de comunicación y reforzar el soporte técnico previo, durante y en la post venta.

5.9.2 Adaptación del producto al mercado internacional

La adaptación del producto pesto de albahaca morada se centra en un rediseño de empaques y etiquetas las cuales concuerden con los requerimientos de la FDA, principalmente en temas de información e idioma, a lo que resulta relevante agregar de manera integral, las certificaciones con la que cuente el producto.

Esta actividad también implica, adaptación en cuanto a las estrategias de comunicación, pues deben alinearse a la cultura y valores del consumidor, tomando en cuenta la sostenibilidad, estilo de vida y las tendencias, con el fin de diferenciarse de la competencia.

5.9.3 Cumplimiento Normativo y Legal

Para poder llevar a cabo del proceso de internacionalización y comercialización, es necesario que Vergel S.A. cumpla con las normas establecidas, tanto por Costa Rica, como por EE. UU.; este proceso es muy riguroso principalmente en el país destino, por lo que resulta necesario cumplir con cada proceso a cabalidad.

En el caso de Costa Rica para poder realizar el proceso de exportación se debe llevar a cabo una serie de procesos. De acuerdo con PROCOMER (s.f.), la persona física o jurídica debe realizar el proceso de inscripción en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Este proceso es gratuito y puede realizarse, tanto en línea como físicamente y solo es necesario presentar el documento de identidad para el caso de persona física y el documento notarial, digital o registral de la personería jurídica, además de una imagen de sus miembros.

También se obtienen permisos especiales de exportación; para este caso y al tratarse de un producto para consumo humano, el ente responsable es el Ministerio de Salud y Servicios Fitosanitarios del Estado. Como se mencionó anteriormente, además documentación obligatoria, como factura comercial y conocimiento de embarque, entre otros.

Estados Unidos, por su parte, exige un proceso más complejo. De acuerdo con la FDA (s.f.), para poder admitir el ingreso de un producto alimenticio en el país, se deberá cumplir con una serie de requisitos detallados a continuación:

La empresa deberá contar con un número DUNS (Data Universal Numbering System), que consta de nueve dígitos y básicamente es la identificación de la empresa en el ámbito internacional. La FDA utiliza esta identificación para vincularlo al registro y lo ideal es contratar una empresa autorizada, para obtener la numeración.

Luego se debe realizar el proceso de registro en el sitio web de la FDA y una vez que está listo se puede realizar el proceso solicitud de manera directa o bien contratar un

representante en EE.UU.; para el caso de Vergel S.A. es lo idóneo. Por su parte, la FDA validará que el producto cumpla con los requerimientos, que no sea nocivo para consumo humano y satisfaga los estándares de calidad y etiquetado (ver anexo F).

Finalmente, si la solicitud es aprobada, se deberá efectuar el pago correspondiente al registro y el de la certificación de la FDA; el precio varía según el producto y sus especificaciones. El registro debe renovarse cada uno o dos años, de lo contrario, se pueden enfrentar consecuencias ante la autoridad aduanera.

5.10 Socios clave

5.10.1 Distribuidores, agentes, plataformas de e-commerce.

En este apartado es importante recalcar que, en cuanto a los distribuidores, como se mencionó en el módulo correspondiente a los canales de distribución, se plantean dos opciones: venta por medio de la plataforma de e-commerce Amazon la cual funciona como intermediario (Marketplace) y permite que el vendedor (Vergel S.A.) se centre en aspectos importantes como producción y ventas, dejando la labor de la logística a Amazon, por medio del sistema FBA.

Por otro lado, entre las opciones también se encuentra, la alternativa de comercializar el pesto de albahaca morada por medio de las cadenas de supermercados de Whole Foods, las cuales funcionan más como el cliente para Vergel S.A. ya que se encarga de comprarle los productos a la empresa.

5.10.2 Gobiernos, cámaras de comercio, incubadoras

Es esencial buscar apoyo de las instituciones públicas del país y más para aquellas pequeñas empresas que buscan internacionalizarse por primera vez, en busca de nuevos mercados, por ello, PROCOMER se vuelve un aliado clave para orientarlas en este nuevo desafío.

De hecho, PROCOMER ofrece programas para impulsar pequeñas empresas como Vergel S.A., para lo cual es necesario cumplir con algunos requisitos específicos.

Según PROCOMER (s.f.) los programas son: fondos no reembolsables, capacitación y fortalecimiento de habilidades. Se destaca el programa de financiación K-GLOBAL, que ofrece beneficios como variedad en los procesos y acceso a múltiples fuentes de financiamiento en las entidades con las que PROCOMER tiene relación. Para acceder a algunos programas se necesitan algunos requisitos generales, por ejemplo: constitución legal, cumplimiento fiscal y tamaño de la empresa. Además, muchas veces estos programas son temporales, por lo que se necesita estar al tanto de las redes de PROCOMER si se quiere acceder a ellos.

Por otra parte, se destaca un ente muy importante para el apoyo en capacitaciones para las pequeñas empresas como lo es la Cámara Costarricense de Pymes (CCP), que según la CCP (s.f.) otorga beneficios a las pymes como, por ejemplo: capacitaciones en gestión empresarial, *marketing* y servicio al cliente, entre otros. Además de eso, *whorshops* y seminarios, donde los expertos del sector dirigen eventos con el fin de actualizar a los empresarios, sobre las mejores prácticas y tendencias del mercado, así como los *networking* y eventos, los cuales permiten establecer conexiones para el crecimiento empresarial de sus miembros, mediante actividades mensuales, con el propósito de ampliar la red de contactos, encontrar socios estratégicos y clientes potenciales, además de oportunidades para intercambiar conocimientos e información importante. De igual manera, se destacan las ferias y los congresos para incentivar el crecimiento de las pymes, por medio de una plataforma que ofrece a estas exhibir sus productos y/o servicios.

5.10.3 Alianzas logísticas y tecnológicas

Como alianzas logísticas, Vergel S.A., de acuerdo con las opciones de distribución descritas en los módulos anteriores, destaca el servicio que brinda Amazon, como ente para la gestión integral de la logística y el manejo del servicio al cliente y devoluciones. En cambio, si Vergel S.A. elige comercializar sus productos por medio de Whole Foods, esta

cadena de supermercados de alimentos naturales y orgánicos claramente puede facilitar un crecimiento en las ventas de estos productos, entre ellos el pesto de albahaca morada. Además, este supermercado es multinacional y muy conocido, lo cual es muy beneficioso para Vergel S.A.

Cabe destacar, que las alianzas logísticas son muy importantes para toda empresa, los tiempos y los costos son aspectos claves dentro de la cadena de suministro y se deben tomar en cuenta la cantidad, el volumen y destino para cotizar el flete de la mejor manera. En Costa Rica, dos de las empresas que brindan servicios logísticos, en transporte terrestre y marítimo son: Costa Rica Trade Consolidators y Ocean Express.

5.11 Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa Vergel S.A. debe contemplar, tanto gastos fijos como variables, para realizar el proceso de internacionalización del pesto de albahaca morada, en el Estado de Nueva York, EE. UU.; los costos por considerar se muestran a continuación:

Tabla 17

Estructura de costos

Categoría	Gastos Fijos	Gastos Variables
Producción	Sueldos Alquiler Cargas Sociales	Materia prima Servicios públicos Telecomunicaciones (internet y línea telefónica)
Logística y Distribución	Contratos con agente de carga y aduanas.	Flete internacional Almacenamiento Transporte terrestre nacional Transporte interno en destino
Cumplimiento normativo	Certificaciones, licencias, permisos sanitarios.	Aranceles de importación Inspecciones fitosanitarias y aduaneras.

Mercadeo y ventas	Publicidad programada Nuevo diseño de empaques y etiquetas Mantenimiento de página web.	Programas de degustaciones y participación en ferias Material promocional Alianzas con creadores de contenido.
-------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al costo logístico internacional de la carga, se tomará como referencia un *pallet* estándar con 18 cajas, cada uno contendrá 24 frascos de 200 ml, totalizando 432 unidades. El peso bruto del *pallet* es de 240–250 kg y un volumen de 0.706 m³ aproximadamente.

Para el flete marítimo se aplica la tarifa por m³, lo que refleja un costo aproximado del flete de \$ 8745. Por otro lado, el flete aéreo, se cobra por el mayor entre el peso real y el volumétrico, aplicando la tarifa aérea de \$ 1090 consolidado (ver anexo G y H).

Por último, se debe considerar el arancel de importación, para la comercialización en Estados Unidos del pesto de albahaca morada, clasificado en la subpartida arancelaria 210390 salsas y preparaciones para las mismas de la partida, Nesoi: condimentos y aderezos mixtos. De acuerdo con el ITC, el TLC CAFTA DR, aplica un arancel de 6,45 % del valor CIF de la mercancía de acuerdo con los productos para dicha subpartida arancelaria. Además, cabe recalcar nuevamente, que el gobierno de Trump, como medida de protección comercial ha impuesto aranceles recíprocos, por lo que aplica un derecho *ad valorem* de 15% a Costa Rica.

5.13 Indicadores de éxito (KPI)

A continuación, se presenta el diseño de los KPI para el modelo de negocios

Tabla 18

Ventas internacionales

Objetivo	Alcanzar las primeras ventas de pesto de albahaca morada en el mercado de Nueva York
Fuente de datos	Reportes de venta y estados de cuenta
Frecuencia de medición	Mensual
Meta futura	Vender un promedio de 10 000 unidades de pesto de albahaca morada
Responsable	Propietario del emprendimiento y distribuidor en Nueva York
Período de evaluación	Semestral.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 19

Participación de mercado

Objetivo	Promover el posicionamiento de la empresa Vergel S.A., con respecto a los principales competidores en el mercado neoyorquino
Fuente de datos	Estudios de mercado
Frecuencia de medición	Anual
Meta futura	Posicionarse entre los principales 20 competidores del mercado de pestos en el país objetivo, en un plazo de cinco años.
Responsables	Propietario del emprendimiento y distribuidor en Nueva York.
Período de evaluación	Anual

Elaboración propia, 2025.

Tabla 20*Satisfacción del cliente*

Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con base en el sabor, presentación y calidad del producto exportado
Fuente de datos	Reseñas en la web, encuestas post venta
Frecuencia de medición	Mensual
Meta futura	Obtener un índice de satisfacción del cliente del 90 %, a través de los diferentes canales de comunicación.
Responsables	Propietario del emprendimiento y distribuidor en Nueva York
Período de evaluación	Trimestral

Elaboración propia, 2025.

5.14 Plan de expansión futura

En relación con el plan de expansión futura, se recomienda a la empresa Vergel S.A. mantener una presencia consolidada en el mercado objetivo para la comercialización del pesto, en este caso, Nueva York. Al abastecer dicho mercado con el producto, es posible proceder con un plan de expansión futura para encontrar nuevas oportunidades en Estados Unidos, ya que existen algunos mercados que ofrecen oportunidad de negocio, por ejemplo, en la tabla 6, se mencionan las principales ciudades que importan productos de la subpartida 210390 donde se encuentra clasificado el pesto de albahaca morada, destacando las siguientes; Laredo, Texas con un total de 134 385 895 kg, Detroit, Michigan con 96 607 295 kg y Los Ángeles California con 84 953 644 kg para las importaciones en el año 2024. Existe la posibilidad, de que más adelante, por ser un

producto costarricense, se pueda abarcar el mercado de New Jersey, dado que en esta ciudad está una de las colonias de costarricenses más grandes de EE. UU.

Otra propuesta de expansión futura es, la búsqueda para la internacionalización y comercialización de otros productos dentro del catálogo de la empresa costarricense Vergel S.A. Es necesario contemplar, uno que tenga una propuesta de valor agregado, que lo caracterice y lo diferencie del resto de la competencia y buscar nuevos mercados para el posicionamiento de este en un mercado internacional.

Por último, otra de las posibles propuestas por tener en consideración, como una posible expansión futura, es la búsqueda de mercados internacionales en otros países destino, por ejemplo, el representante y propietario de la empresa, el Sr. Blanco, mencionó la posibilidad de comercializar su producto en países centroamericanos, los cuales están más cercanos geográficamente a Costa Rica, en comparación con el mercado propuesto para este TFG.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La finalización de este proyecto de graduación se obtuvo a partir de la exitosa elaboración de un modelo de negocio, generando las bases para la internacionalización y comercialización del pesto de albahaca morada, de la empresa Vergel S.A. en el mercado de Nueva York.

Dicho modelo se consolidó mediante la herramienta CANVAS, lo que permitió integrar hallazgos esenciales, tanto del diagnóstico interno, como del estudio de mercado y el análisis de la estructura comercial.

Para elaborar esta propuesta final, se comenzó el proceso con un diagnóstico de la situación actual de la empresa Vergel S.A., lo que permitió identificar sus fortalezas, como la producción propia de la materia prima y su propuesta de valor, pero además sus limitaciones internas como en términos de capacidad de producción y distribución del producto. Estos permitieron dimensionar el reto de la comercialización y definir las necesidades de inversión y alianzas logísticas de la empresa

Además, se confirmó la existencia de una oportunidad de negocio altamente favorable, debido a la creciente tendencia de consumo de productos *gourmet*, orgánicos y saludables en este mercado. El pesto de albahaca morada de Vergel S.A. conecta perfectamente en este nicho, lo que le facilita competir, pese a la alta rivalidad, situándose en la franja de valor donde el cliente está dispuesto a pagar un precio más elevado, por un producto *clean label* y sostenible.

Con respecto, a la comercialización del pesto en Estados Unidos, se puede determinar que los canales más viables para la pyme son las plataformas de comercio electrónico, como Amazon y las cadenas de supermercados especializados, como Whole Foods Market. Esto fue esencial para establecer los procedimientos de distribución y más

importante aún, para reconocer la obligación de cumplir rigurosamente con los requisitos normativos de la FDA.

Finalmente, la creación del modelo CANVAS de negocios fue el resultado de todas estas observaciones. Este modelo sintetiza la propuesta de valor diferenciada de Vergel S.A., definiendo actores claves como los socios, canales distribución y estrategias de comercialización necesarios.

En síntesis, el modelo diseñado proporciona a la empresa Vergel S.A., una hoja de ruta clara para llevar exitosamente su producto, hacia el mercado neoyorquino.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Vergel S.A. fortalecer su capacidad productiva y logística, con miras a garantizar un proceso de internacionalización sostenible, hacia el mercado de Nueva York.

La inversión en infraestructura y tecnología debe orientarse, a responder de manera eficiente a la demanda, manteniendo al mismo tiempo la calidad artesanal que distingue al producto. De igual manera, resulta clave establecer alianzas estratégicas con distribuidores y plataformas de comercio electrónico, en Estados Unidos, así como aprovechar el acompañamiento institucional de entidades como PROCOMER y el MEIC, para potenciar la inserción en el mercado.

Asimismo, es fundamental consolidar una estrategia de *marketing* integral, que posicione la marca Vergel S.A. como un referente de productos *gourmet*, saludables y sostenibles.

La participación en ferias internacionales, el uso activo de redes sociales y la colaboración con líderes gastronómicos de opinión, contribuirán al reconocimiento del pesto de albahaca morada, como un producto innovador y de alto valor agregado.

La obtención de certificaciones internacionales, y sellos de calidad, garantizará el cumplimiento de las exigencias del mercado estadounidense y reforzará la confianza del consumidor.

Se recomienda mantener un compromiso firme con la sostenibilidad, aplicando prácticas ambientales responsables, por ejemplo, un programa de retorno de envases, al tiempo que se fomenta la innovación en sabores y presentaciones para diversificar la oferta.

Finalmente, estas acciones, junto con la capacitación continua del personal en comercio exterior y normativas internacionales, permitirán a Vergel S.A. consolidar su presencia en Nueva York y sentar las bases para una expansión futura, hacia otros mercados estratégicos.

Referencias bibliográficas

- Administración de Alimentos y Medicamentos [FDA]. (s. f.). *Información para la Industria*.
<https://www.fda.gov/about-fda/fda-en-espanol/informacion-para-la-industria>
- Alonso, M. (17 de enero de 2025). *Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo uno solo 9 pasos? ¡Ejemplos reales!* Asana.
<https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Amazon. (s.f.). *Cómo vender en Amazon: 7 pasos para principiantes*.
<https://sell.amazon.com/sell?initialSessionID=138-4162415-2873543&id=NSGoogle&pageName=US%3AAZ%3ASOA-overview-sell>
- Amazon. (s.f.). *Lanza tu marca con Amazon*. <https://sell.amazon.com/brand-registry>
- Amazon. (s.f.). *Tarifas de venta estándar*.
<https://sell.amazon.com/pricing?initialSessionID=138-4162415-2873543&id=NSGoogle&pageName=US%3AAZ%3ASOA-overview-sell#selling-plans>
- Arias, A. et al. (2020). *Elementos del sistema de comercialización que influyen en la segmentación y posicionamiento de mercado* [Archivo PDF].
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14099/1/14099.pdf>
- Balmora, R. (2023). *El comportamiento del consumo y la actividad económica* [Archivo PDF]. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/rce/article/view/2740/3020>
- Barraza, A. (2023). *Metodología de la Investigación cualitativa una perspectiva interpretativa* [Archivo PDF].
<http://upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- Calix, M. (6 de agosto de 2021). *Estructura del Sistema de Comercialización*. SCRIBD.
<https://es.scribd.com/document/519133671/Estructura-Del-Sistema-de-Comercializacion?v=0.748>
- Cámara Costarricense de Pymes [CCP]. (s.f.). *Beneficios*. <https://ccpymes.cr/org/beneficios/>

Centro de Comercio Internacional [ITC]. *TRADE MAP*.

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Chen, J. (28 de enero de 2025). *Venta al por mayor: definición, funcionamiento y rol en la cadena de suministro*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/w/wholesaling.asp#:~:text=La%20venta%20al%20por%20mayor%20consiste%20en,alto%2C%20lo%20que%20les%20permite%20obtener%20ganancias>.

Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos [USITC]. (s.f.). *WEB DE*

DATOS. <https://dataweb.usitc.gov/trade/search/Import/HTS>

Corrales, J. (03 de febrero de 2021). *Guía del posicionamiento de marca: cómo consolidar la fuerza de tu empresa en el mercado consumidor*. Rock Content.

<https://rockcontent.com/es/blog/posicionamiento-de-marca/>

Datosmacro. (2025). *Salario Medio*. <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio?anio=2024>

Datosmacro. (2025). *PIB - Producto Interior Bruto*. <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Diario del Exportador. (06 de agosto de 2020). *¿Por qué abrir nuevas oportunidades de mercado en tiempos de cambio?* https://www.diariodelexportador.com/2020/08/por-que-abrir-nuevas-oportunidades-de.html#google_vignette

Dealhub. (3 de junio de 2025). *¿Qué es la venta directa?*

<https://dealhub.io/glossary/directsales/#:~:text=La%20venta%20directa%20se%20refiere,por%20los%20entornos%20minoristas%20tradicionales>.

Doing Business. (2019). *Clasificación de las economías*.

<https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>

Escuela Internacional de PYMES [EIPYMES]. (30 de marzo de 2020). *Identifica a los competidores actuales y potenciales de tu empresa.*

<https://eipymes.com/competidores-actuales-potenciales/>

ESIC Business & Marketing School. (2022). *¿Qué es una oportunidad de negocio y cómo identificarlas?: Ejemplos.* <https://www.esic.edu/que-es-una-oportunidad-de-negocio-y-como-identificarlas-ejemplos>

Fanjul, E. (2022). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa* [Archivo PDF]. https://iberglobal.com/files/2021/Barreras_internacionalizacion_B.pdf

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (abril de 2025). *Un momento crítico en medio de cambios en las políticas.*

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación* [Archivo PDF].

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

García, G. (03 diciembre de 2024). *¿Por qué los mercados de salsas y aderezos están cambiando?* The Food Tech. <https://thefoodtech.com/archivo/por-que-los-mercados-de-salsas-y-aderezos-estan-cambiando/>

Global Innovation Index. (2023). World Intellectual Property Organization (WIPO).

<https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

Innova Market Insights. (15 de julio de 2024). *Tendencias de salsas y untables salados en EE. UU. y Canadá.* <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/salsas-dips-spread-tendencias/>

Innova Market Insights. (10 de julio de 2024). *Tendencias de sostenibilidad en EE.UU. y Canadá.* <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-de-sostenibilidad/>

- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2024). *EL MERCADO DE ALIMENTOS GOURMET EN ESTADOS UNIDOS* [Archivo PDF].
<https://www.icex.es/content/dam/icex/centros/estados-unidos/documentos/2024/estudio-mercado-mercado-alimentos-gourmet-estados-unidos-2024-resumen-ejecutivo.pdf>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2023). *Estados Unidos* [Archivo PDF].
<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/130/documentos/2023/07/anexos/gp-eeuu-2023.pdf>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2020). *Guía del Estado de Nueva York, Estados Unidos* [Archivo PDF].
<https://www.upv.es/contenidos/ORI/info/U0874484.pdf>
- Instituto Latinoamericano de Estudios de Postgrado [ILEP]. (05 de enero de 2022). *Desarrollo de la capacidad productiva*. <https://www.ilep.mx/post/desarrollo-de-la-capacidad-productiva>
- Kotak, A. (27 de febrero de 2025). *Payoneer vs. Wise: Tu mejor opción para pagos internacionales en 2025*. Skydo. <https://www.skydo.com/blog/payoneer-vs-wise%E2%80%8B>
- Larrazabal, M. (3 de marzo de 2019). *Factores de Producción. Tipos y Procesos de Factores Productivos*. Agro Biliar Marketing. <https://www.bialarblog.com/factores-de-produccion-tierra-tecnologia/>
- Mendoza, V. (26 de enero de 2024). *Nueva York es la ciudad más cara para vivir en el continente americano*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/news/story/nueva-york-es-la-ciudad-m%C3%A1s-cara-para-vivir-en-el-continente-americano-5682705/>
- Ministerio de Comercio Exterior [COMEX]. (s.f.). *TLC Centroamérica-República Dominicana-Estados Unidos (CAFTA-DR)*. <https://www.comex.go.cr/tratados/cafta-dr/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC]. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021 Serie de tiempo 2015-2019* [Archivo PDF].

<https://taxescr.com/wp-content/uploads/2022/07/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

Manono, B. (16 de junio de 2025). *La agricultura en pequeña escala en Estados Unidos: desafíos y caminos hacia una mayor productividad y rentabilidad*. MDPI.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6752>

Observatorio de Complejidad Económica [OEC]. (2024). *Salsas y condimentos en Estados Unidos*. [https://oec.world/es/profile/hs/sauces-and-](https://oec.world/es/profile/hs/sauces-and-seasonings#bespoke-title-941)

[seasonings#bespoke-title-941](https://oec.world/es/profile/hs/sauces-and-seasonings#bespoke-title-941)

Observatorio de Complejidad Económica [OEC]. (2023). *Salsas y condimentos*.

<https://oec.world/es/profile/hs/sauces-and-seasonings?selector1013id=2023>

Openbridge. (2023). *Comprensión de los informes de liquidación de Amazon*.

<https://docs.openbridge.com/en/articles/5150091-understanding-amazon-settlement-reports>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios* [Archivo PDF].

<https://tecno.unca.edu.ar/wp-content/uploads/RallyInnovacion/GeneracionModelosNegocios.pdf>

Pérez, Y. (14 de febrero de 2025). *Demanda: cómo funciona, además de determinantes económicos y la curva de demanda*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/d/demand.asp>

Piazza, M. (2018). *El posicionamiento en el Marketing: Estudio de Caso y Estrategias*.

Studocu. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-para-el-bienestar-benito-juarez-garcia/ictiologia-peces-de-agua-dulce-y-marinos/piazza-matias-javier-2021-el-posicionamiento-en-el-marketing/97854482>

PIB en Estados Unidos. (2023). Banco Mundial. <https://es.tradingeconomics.com/united-states/>

- Santamaría, A. (9 de febrero de 2024). *Diferencia entre logística y distribución: ¿Qué funciones tienen? Click And Cargo*. <https://clickandcargo.com/diferencia-logistica-distribucion/>
- Sauceda, J. (17 de febrero de 2025). *Marco Metodológico según Sampieri*. Prezi. <https://prezi.com/p/jv92ktbk Mizf/marco-metodologico-segun-sampieri/>
- Scott, M. (15 de febrero de 2025). *Cómo participar con éxito en Suscríbete y Ahorra en Amazon*. Sagemailer. <https://sagemailer.com/blog/the-ultimate-guide-on-how-to-successfully-participate-in-subscribeand-save-on-amazon/#:~:text=%C2%A1Comencemos!-Beneficios%20de%20Suscribirse%20y%20Ahorrar%20para%20los%20vendedores%20de%20Amazon,y%20la%20atenci%C3%B3n%20del%20programa.>
- Simbaña, H. (2020). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA SALSA ELABORADA DE CHAMBUROS Y MASHUA EN LA CIUDAD DE QUITO, Y SU COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK EN ESTADOS UNIDOS* [Archivo PDF]. <UDLA-EC-TINI-2020-35.pdf>
- SimpliRoute. (8 de noviembre de 2022). *Proceso de Distribución: Como Optimizarlo*. <https://simpliroute.com/es/blog/proceso-de-distribucion>
- Sonderegger, P. (2020). *Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo*. *Revista Abierta De Informática Aplicada*, 4, 7-16. <https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/52>
- United States Census Bureau [USCB]. (s.f.). *Explorar los datos del censo*. <https://data.census.gov/>
- Universidad César Vallejo [UCV]. (14 de abril de 2020). *Marco Teórico y Conceptual*. SCRIBD. <https://es.scribd.com/document/456324638/Marco-teorico-y-conceptual-docx>
- Universidad de Houston [UH]. (13 de diciembre de 2024). *Fuentes primarias*. <https://guides.lib.uh.edu/primarysources>

- U.S. Environmental Protection Agency. (2023). Climate change indicators in the United States. <https://www.epa.gov/climate-indicators>
- Vázquez, M. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico* [Archivo PDF]. Universidad del Istmo. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Vergel cr (16 de junio de 2021). *¡Hola! Mi nombre es David. Soy propietario y productor de todas las salsas Vergel* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/Vergelcr/posts/hola-mi-nombre-es-david-soy-propietario-y-productor-de-todas-las-salsas-vergel-q/4305121036177564/>
- Whole Foods Market. (s.f.). *Nuestros valores fundamentales*. <https://www.wholefoodsmarket.co.uk/core-values>
- Wolters Kluwer NV (s.f). *Hacer negocios en Nueva York*. <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/ct-corporation/doing-business-in-new-york>

Anexos

Anexo A

Guía de entrevista a la persona propietaria de la empresa Vergel S.A.

Entrevista Semiestructurada	
<i>Título del trabajo: Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel en el mercado de Nueva York.</i>	
Fecha:	25 de agosto del 2025
Nombre del entrevistado:	David Blanco
Empresa:	Vergel S.A.
Cargo:	Propietario de Vergel S.A.
<p>Objetivo: Conocer el funcionamiento y estructura interna de la de la empresa, además de sus expectativas en vista del proceso de internacionalización.</p>	
<p>Preguntas:</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades que más ha aprovechado en su negocio? ¿Cuáles son sus debilidades como negocio? Como dueño, ¿qué considera que debería cambiar para mejorar el negocio? ¿Qué capacidad de producción tiene en su negocio? ¿Cada cuánto produce? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuál o cuáles considera usted que podrían ser sustitutos de su producto?</p> <p>2. Segmento de clientes ¿Quiénes son sus clientes reales? ¿Qué características tienen esos clientes (edad, ubicación, hábitos, necesidades)? ¿Cómo identifica y prioriza sus segmentos de mercado?</p> <p>3. Canales de distribución y comunicación ¿Qué canales desea usar para promocionar su producto en el extranjero? ¿Cómo planea fidelizar a sus clientes? ¿Cuál es su estrategia de precios?</p> <p>¿Qué recursos necesita para operar (humanos, tecnológicos, financieros, físicos)? ¿Qué activos ya tiene, y cuáles necesita adquirir?</p> <p>8. Socios clave ¿Con qué aliados estratégicos cuenta o necesita (proveedores, distribuidores, socios tecnológicos)? ¿Cómo planea mantener la rentabilidad de su negocio?</p>	

Anexo B

Guía de entrevista a persona relacionada con mercado nacional

Entrevista Semiestructurada	
<i>Título del trabajo: Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel en el mercado de Nueva York.</i>	
Fecha:	24 de setiembre del 2025
Nombre del entrevistado:	Massiel Acevedo Ávila
Empresa:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
Cargo:	Departamento de Desarrollo Empresarial y Encadenamientos
<p>Objetivo: Examinar programas, facilidades y redes de apoyo que ofrecen instituciones gubernamentales, convirtiéndose en una oportunidad para el proceso de internacionalización.</p>	
<p>Preguntas:</p> <p>¿Qué servicios brindan a los negocios que desean exportar o internacionalizarse?</p> <p>4. Apoyo a empresas</p> <p>¿Cómo evalúan si una empresa está lista para internacionalizarse o comercializar fuera del país?</p> <p>5. Ferias, misiones y eventos</p> <p>¿Cómo seleccionan los negocios que participan?</p> <p>6. Financiamiento y subsidios</p> <p>¿Ofrecen acceso a fondos, subsidios o incentivos para la internacionalización o comercialización fuera del país?</p>	

Anexo C

Guía de entrevista a persona en el mercado meta

Entrevista Semiestructurada	
Sobre el modelo de Negocios Canvas y el mercado de New York	
<i>Título de trabajo: Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel en el mercado de Nueva York.</i>	
Fecha:	29 de octubre del 2025
Nombre del entrevistado:	Joey Suntken
Empresa:	Essity
Cargo:	Especialista en procesos de exportación y accesoria.
<p>Objetivo: Analizar, desde la perspectiva de un experto, los factores estratégicos que influyen en el éxito de la internacionalización de un producto alimenticio, mediante el uso del Business Model Canvas.</p>	
<p>Preguntas:</p> <p>1. Panorama General ¿Cómo recomendaría utilizar el Business Model Canvas para una pyme que busca internacionalizar un producto alimenticio?</p> <p>2. Segmentos de Clientes ¿Qué criterios considera más importantes para definir correctamente los segmentos de clientes dentro del Canvas en un mercado extranjero como Nueva York? ¿Qué tipos de consumidores en Nueva York valoran más los productos importados o aquellos con propuestas diferenciadas, por ejemplo, (<i>gourmet</i>, saludables, sostenibles)?</p> <p>3. Propuesta de Valor Desde su experiencia, ¿qué errores cometen con mayor frecuencia las empresas al definir su propuesta de valor y cómo pueden evitar que sea demasiado general? ¿Qué características suelen hacer atractivo un producto internacional en el mercado estadounidense (por ejemplo, origen, historia de marca, beneficios para la salud, innovación, exclusividad)?</p> <p>4. Canales y Relación con los Clientes En su opinión, ¿cuáles son los canales más efectivos para que un nuevo producto alimenticio ingrese al mercado de Nueva York (supermercados, tiendas <i>gourmet</i>, restaurantes, distribuidores especializados, ventas en línea)? Según su experiencia, ¿qué prácticas ayudan a generar confianza entre una marca extranjera y los consumidores o distribuidores en los Estados Unidos?</p>	

5. Fuentes de Ingresos

¿Qué consejo daría para proyectar fuentes de ingresos realistas en el Canvas, especialmente para empresas que aún no han ingresado al mercado?

¿Qué estrategias de precios funcionan mejor para productos de nicho o diferenciados al ingresar al mercado estadounidense: precios *premium*, precios competitivos o precios promocionales al inicio?

6. Recursos y Actividades Clave

¿Qué recursos y actividades considera más críticos para que una pequeña empresa se mantenga competitiva frente a grandes marcas dentro del Canvas?

7. Aspectos Estratégicos Adicionales

¿Cómo se puede mantener la rentabilidad en mercados con altos costos logísticos?

¿Cómo suele medirse el éxito de la distribución de un producto?

¿Está familiarizado con las regulaciones de importación y exportación en los países donde opera y cuáles considera más críticas para los productos alimenticios?

Anexo D

Guía de entrevista a persona en el mercado meta

Entrevista Semiestructurada	
<i>Título de trabajo: Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel en el mercado de Nueva York.</i>	
Fecha:	29 de setiembre 2025
Nombre del entrevistado:	Lissandra Martínez
Empresa:	Whole Foods
Cargo:	Supervisora Departamental
Objetivo: Identificar las características, requisitos y regulaciones, establecidos por Whole Foods, siendo este un posible distribuidor en el mercado meta	
<p>Preguntas:</p> <p>¿Cuáles son los principales criterios que Whole Foods considera al aceptar un nuevo proveedor de alimentos?</p> <p>¿Requieren certificaciones específicas (por ejemplo, USDA Organic, Non-GMO, Fair Trade)?</p> <p>¿Cuál es el volumen mínimo de producción que se solicita a un nuevo proveedor internacional?</p> <p>¿Trabaja Whole Foods directamente con pequeñas empresas internacionales o requiere que se asocien con distribuidores en Estados Unidos?</p> <p>¿Existe una preferencia creciente por productos con ingredientes diferenciados (como la albahaca morada)?</p> <p>¿Qué valoran más los clientes de Whole Foods, el sabor, la historia del producto, la sostenibilidad, el origen orgánico o el empaque ecológico?</p> <p>¿Prefiere Whole Foods trabajar directamente con el productor o a través de un distribuidor con sede en Estados Unidos?</p> <p>¿Qué consejo le daría a una pequeña empresa de Costa Rica que busca internacionalizar un producto <i>gourmet</i> como este?</p>	

Anexo E

Guía de etiquetado según los parámetros establecidos por la FDA

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/541A404F664DAB7C05257C460058BC3D/\\$FILE/REQUISITOS DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS EXPORTADOS A ESTADOS UNIDOS.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/541A404F664DAB7C05257C460058BC3D/$FILE/REQUISITOS_DE_ETIQUETADO_PARA_ALIMENTOS_EXPORTADOS_A_ESTADOS_UNIDOS.pdf)

Anexo F

Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos de la FDA

<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>

Anexo G

Tarifa de servicio marítimo FCL

**TARIFA DE SERVICIO MARITIMO FCL****Fecha:** 15 de octubre de 2025**Cotización:** 18534**Atención:** VERGEL**Referencia:** EXPORTACION PRODUCTO PERECEDERO

Un gusto saludarle esperamos se encuentre muy bien, nos complace adjuntarle la oferta del servicio solicitado para su representada, esperamos la misma sea de su agrado y se ajuste a sus requerimientos, en caso de que presente alguna consulta adicional por favor hacernos saber.

Detalle de Carga

Origen: DAP Moravia/ Puerto de Salida: Limón / Puerto de Llegada: New York/ Destino: 945 Madison Ave, NY, NU10021 / Equipo: 40 Reef

Servicios

Detalle	Especificación	Precio
FLETE EXPORTACION MARITIMA		\$ 5000.00
CARGOS LOCALES EN ORIGEN		\$ 610.00
PICK UP N.M.		\$ 750.00
PORT CHARGES		\$ 50.00
CARGOS EN DESTINO		\$ 385.00
INLAND		\$1350.00
TOTALES		\$11,880.00

Total: \$ 8745.00

Anexo H

Tarifa de flete aéreo



JOSÉ CLAUDIO CASTRO ARAYA
SALSA DE PESTO

Concepto	Precio	Cantidad
Corte guía aérea	\$80.00	1
DUA exp	\$125.00	1
Flete Aéreo	\$1,090.00	1
Consolidado	\$50.00	1

Notas Importantes:

- Cotización no incluye pagos a terceros como bodegaje y transporte terrestre.
- Costos no incluyen IVA.
- Costo no incluye Aforo Rojo. \$ 60.00.
- Previo Examen (opcional). \$60.00
- El embarque debe llevar su propio refrigerante
- Aerolínea: DHLA
- Tiempo estimado en tránsito: 3 días
- Certificado de Origen debe ser emitido por el exportador y revisado por nuestro Agente Aduanero.

Keiron Piñar Brenes

Fravalle C&G Internacional SRL
Santa Ana
info@fravalle.co.cr
8991-4747

Plan de trabajo y cronograma de actividades

Tabla 21

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.

CARTA DE LA FILÓLOGA

Heredia, 9 de enero de 2026

Señores

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Relaciones Internacionales
Sede Regional Chorotega

Estimados señores:

He leído y corregido el trabajo final de graduación denominado: **Modelo de negocios para la internacionalización y comercialización de pesto de albahaca morada de la empresa Vergel S.A., ubicada en Moravia, San José, hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos**, elaborado por los estudiantes Castro Salas Katherine Tatiana Céd. 208420337, Chévez Cuendis Jossimar Céd. 504510710 y Salgado Villalobos Sharon Celeste Céd.208350246, para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con Énfasis en Mercadeo Internacional.

Corregí en el trabajo aspectos como estructura de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista, considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,



Licda. Luisa Hernández Hernández
Céd. N.° 7-0038-0373
Carné Colypro N.° 5627
Filóloga

