

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

*PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL
MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL
PERIODO 2020*

SUSTENTANTES:

Ana Lucrecia Gómez Rojas

Silvia Estela Hernández Meza

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en
Mercadeo Internacional**

17 de junio, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

*PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL
MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL
PERIODO 2020*

SUSTENTANTES:

Ana Lucrecia Gómez Rojas

Silvia Estela Hernández Meza

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en
Mercadeo Internacional**

17 de junio, 2021

DEDICATORIA

A mis padres, Ana Rojas Vargas y
Eligio Gómez Zúñiga por ser apoyo incondicional
y promotores de superación y humildad.

Ana Lucrecia Gómez Rojas

A mis padres, María Meza y Rafael Hernández
A mis hermanas y sobrinos
quienes han sido mi inspiración durante todo este proceso
y me han brindado su apoyo incondicional.

Silvia Estela Hernández Meza

PÁGINA DE APROBACIÓN

PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020

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

Postulantes

**ANA LUCRECIA GÓMEZ ROJAS, CÉDULA: 6-0410-0520
SILVIA ESTELA HERNÁNDEZ MEZA, CÉDULA: 6-0434-0772**

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

M.Sc. Suyen Alonso Ubieta, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales
M.Sc. Raúl Fonseca Hernández, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales
M.Sc. Dennis Céspedes Araya, Tutor
MBA. Hugo Fonseca Argüello, Lector
M.Sc. Luis Diego Salas Ocampo, Lector
Licda. Ana Lucrecia Gómez Rojas, estudiante
Licda. Silvia Estela Hernández Meza, estudiante



Firma del Presidente

17 de junio de 2021

RESUMEN

Debido a la globalización, los consumidores se encuentran cada día más exigentes en la búsqueda de adquirir productos y servicios que se ajusten a sus necesidades, las empresas buscan llenar esos vacíos insertándose en mercados extranjeros. De esta forma, la internacionalización, como proceso, permite a las empresas llegar a los consumidores que se encuentran en diferentes países al de origen.

El proyecto titulado “PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020” aborda la importancia de la internacionalización y la creación de estrategias desarrolladas para las Pequeñas y Medianas Empresas en adelante PYMES y en especial las que se encuentran en zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana (GAM).

En este caso específico Jemys Costa Rica S.A., PYME de la zona de Coto Brus, dedicada a la producción y venta de productos derivados de la semilla de Sacha Inchi, el cual es un producto natural que ofrece beneficios para la salud y es catalogado como un super alimento.

Con esta investigación se logró conocer la situación actual de la PYME, las características del producto, detalles del mercado y para finalizar se elaboró una propuesta de estrategia comercial del aceite Sacha Inchi para ingresar al mercado meta, en este caso Ciudad de Panamá. Con los datos obtenidos se propusieron acciones y estrategias que permitirían a la PYME en estudio, involucrarse en el proceso de internacionalización. Además, con este trabajo se le proporciona una guía para que la PYME Jemys Costa Rica S.A y otras PYMES que se encuentren en este mismo caso, puedan iniciar su proceso de comercialización considerando aspectos básicos para poder realizar una exportación sostenida.

DESCRIPTORES

PYME Internacionalización Sacha Inchi Posicionamiento
Mercado meta

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos culminar este proyecto y llenar de bendiciones nuestras vidas.

A nuestro tutor Dennis Céspedes Araya por impulsarnos y apoyarnos para culminar esta meta.

A los dueños de la empresa JEMYS COSTA RICA S.A por darnos la confianza y oportunidad de elaborar este proyecto.

A la Universidad Nacional por la oportunidad de ser parte de esta institución haciéndonos profesionales más humanistas, aportando formación académica y formación para la vida.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Página de aprobación.....	iii
Resumen.....	iv
Descriptores.....	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras.....	xi
Lista de simbolos.....	xii
Lista de abreviaturas.....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo I: Revisión de la literatura.....	4
A. Justificación.....	4
B. Planteamiento del problema.....	6
C. Objetivos de estudio.....	8
1. Objetivo general.....	8
2. Objetivos específicos.....	8
D. Marco teórico-conceptual de referencia.....	9
1. Pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	9
2. Internacionalización.....	10
3. Estrategias de internacionalización.....	12
a. Estrategia de segmentación.....	12
b. Estrategia de posicionamiento.....	13
c. Estrategia de la ventaja competitiva.....	14
d. Estrategia de encadenamientos.....	15
4. Aceite de Sacha Inchi.....	16
5. Posicionamiento.....	16
6. Mercado meta.....	17
E. Estado del arte y de la cuestión.....	18
F. Marco metodológico.....	22
Capítulo II. Información recolectada durante la investigación.....	28
A. Estado actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A.....	28
1. Historia de la PYME.....	28

B. EL ACEITE DE SACHA INCHI “Sacha Brus”	32
1. El Sacha Inchi	32
2. El aceite de Sacha Inchi	33
3. Producción de Sacha Inchi	34
a. Proceso de elaboración del aceite Sacha Brus	35
4. Importancia del aceite para la PYME	37
C. Competencia nacional e internacional.....	37
1. Competencia nacional	37
2. Competencia internacional.....	39
a. Perú	40
b. Colombia.....	41
c. Ecuador	42
3. Competencia de empresas en Panamá.....	43
a. América orgánica	43
b. Divina al natural.....	43
D. El mercado panameño	44
1. Generalidades del mercado	44
2. Aspectos relevantes del mercado	44
a. Aspecto político.....	44
b. Aspecto económico	45
c. Aspecto social	46
e. Aspecto ambiental	47
f. Aspecto legal	47
3. El consumidor panameño.....	50
a. Tipo de consumidor.....	50
b. Preferencias del consumidor	51
4. Penetración del mercado	52
5. El aceite sacha inchi en el mercado.....	54
6. Bienes sustitutos y complementarios	55
7. Oportunidades comerciales	57
8. Canal de comercialización	59
9. Requisitos de acceso al mercado panameño	60
E. Elementos logísticos	62
1. Tipos de transporte.....	62
2. Seguros de carga	64

3. Proveedores de empaque y embalaje	64
F. Estrategias de obtención de clientes	64
1. Estrategia de captación de clientes.....	65
2. Estrategia de CRM.....	66
Capítulo III: Análisis de resultados.....	69
A. Modelo CANVAS PYME Jemys Costa Rica S.A.	69
1. Clientes	70
a. Segmentos de clientes	70
b. Competencia a nivel nacional e internacional.....	72
2. Propuesta de valor.....	72
3. Canales	74
4. Relación con el cliente	75
5. Fuente de ingresos.....	77
6. Recursos claves	79
7. Actividades claves.....	80
8. Aliados claves	81
9. Estructura de costes.....	81
B. Cadena de valor.....	84
1. Capacidad productiva e infraestructura.....	85
2. Finanzas y recurso humano.....	87
C. Análisis FODA.....	89
D. Estado de la PYME con miras a la internacionalización.....	91
E. Elementos logísticos	93
1. Tipo de transporte	93
2. Seguro de carga.....	93
3. Proveedor de empaque y embalaje.....	93
Capítulo IV. Interpretación de resultados	95
A. Propuesta de estrategia de comercialización e internacionalización.....	95
1. Canal de comercialización con miras a la internacionalización.....	95
2. Elementos logísticos	97
a. Requisitos y proceso de exportación.....	97
b. Logística recomendada	97
3. Estrategias de obtención de clientes a utilizar.....	98
a. Objetivos de para la obtención de clientes	98
b. Segmento de clientes.....	99

c. Captación de clientes.....	99
d. Implementación de CRM.....	100
i. Manejo de proveedores.....	100
ii. Manejo de cliente directo (importador).....	100
iii. Manejo de clientes finales (consumidores).....	101
iv. Acciones tácticas.....	101
4. Estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva.....	102
a. Público objetivo.....	102
b. Objetivos de posicionamiento.....	102
c. Promoción.....	103
d. Ventaja competitiva.....	103
e. Implementación del comercio electrónico.....	103
f. Aplicación de estrategias.....	104
g. Propuesta de imagen corporativa.....	105
h. Características propias del aceite Sacha Brus.....	106
i. Plan de acción.....	108
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	116
Referencias bibliográficas.....	118
Anexos.....	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Población entrevistada para el estudio	23
Tabla 2.1 Perfil de entrada del producto	55
Tabla 2.2 Características comparativas de semillas oleaginosas (valores aproximados).....	56
Tabla 2.3 Precio de aceites en Panamá	57
Tabla 2.4 Tipos de transporte.....	62
Tabla 3.1 Modelo CANVAS PYME Jemys Costa Rica S.A.	69
Tabla 3.2 Cadena de valor de la PYME Jemys Costa Rica S.A.	84
Tabla 3.3 Activos y Capital de la PYME.....	87
Tabla 3.4 Análisis FODA.....	90
Tabla 4.1 Aplicación de estrategias	104
Tabla 4.2 Plan de acción	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso de elaboración del aceite de Sacha Inchi.....	35
Figura 2.2 Requisitos de AUPSA	49
Figura 3.1 Presentación actual del aceite Sacha Brus	73
Figura 3.2 Canal de distribución actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A.	74
Figura 3.3 Canal de distribución con miras a la internacionalización	74
Figura 3.4 Ingresos actuales y de internacionalización de la PYME.....	78
Figura 3.5 Supuestos de ingresos anuales	79
Figura 3.6 Costos operacionales actuales y de internacionalización de la PYME.....	82
Figura 3.7 Supuestos de egresos anuales	83
Figura 3.8 Planta de producción y local comercial de la PYME Jemys Costa Rica S.A.	86
Figura 3.9 Organigrama actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A.	88
Figura 3.10 Organigrama de la PYME Jemys Costa Rica S.A. para la internacionalización.....	89
Figura 4.1 Canal de Comercialización con miras a la internacionalización	96
Figura 4.2 Flujo de tránsito terrestre.....	98
Figura 4.3 Imagen Corporativa	106
Figura 4.4 Alusiva a la propuesta de etiqueta del producto.	107

LISTA DE SIMBOLOS

Máquina peladora	
Máquina ventiladora	
Máquina molienda	
Máquina extractora de aceite	
Máquina filtradora	
Almacén	
Tienda propia.....	
Planta o Fábrica.....	
Transporte- Distribuidor.....	
Almacenes.....	
Consumidor final.....	
Cadena detallista.....	
Empacador.....	
Importador.....	

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAM: Autoridad Nacional del Ambiente en Panamá

ASI: Aceite Sacha Inchi

AUPSA: Autoridad Panameña de Seguridad Alimentaria

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIP (por sus siglas en inglés): *Carriage and Insurance Paid to*

COMEX: Ministerio de Comercio Exterior

COPANIT: Comisión Panameña de Normas Técnicas

CRM (por sus siglas en inglés): *Customer Relationship Management*

CNP: Consejo Nacional de Producción

CTI. Política de Ciencia, Tecnología e Innovación

DUA: Declaración Única aduanera

FMI: Fondo Monetario Internacional

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades; Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

HORECA: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

I+D: Alianzas Estratégicas de Investigación y Desarrollo

IDE: Inversión Directa en el Exterior

INCOTERMS: *International Commercial Terms*

INS: Instituto Nacional de Seguros

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

ISO (por sus siglas en inglés): Organización Internacional de Estandarización

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de economía, Industria y Comercio

MINAE: Ministerio de Ambiente, Energía y Mares de Costa Rica

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana empresa

NIMF 15: Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias

PDM: Plan de Desarrollo de Mercado

PIB: Producto Interno Bruto

ProChile: Promotora de Comercio Exterior de Chile

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

ProEcuador: Promotora de Comercio Exterior de Ecuador

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

S.A.: Sociedad Anónima

SIL: Sistema Integrado de Logística

TLC: Tratado de Libre Comercio

ULPGC: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

URBE: Universidad Privada Rafael Belloso Chacín

INTRODUCCIÓN

La internacionalización es el proceso mediante el cual las empresas pueden colocar sus operaciones, bienes o servicios en mercados externos al suyo, para expandir sus relaciones comerciales y generar mayor crecimiento económico. Tal como lo expresan Ortega y Espinosa (2015) la internacionalización de empresas es "aquel proceso cultural del ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural"(p.85). Además, debido a la globalización y la gran cantidad de competencia, es necesario que las empresas ideen mecanismos que les permitan incursionar en nuevos mercados. Una de las formas más comunes a través de la cual las empresas buscan internacionalizarse son las exportaciones.

En el caso de Costa Rica en los últimos años se ha presentado un aumento en las exportaciones. Tal como lo afirma el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) (2019):

Las exportaciones de bienes en 2019 registraron un valor de US\$11 496 millones, el cual superó en 2,4% el valor exportado en 2018 (US\$ 11.294 millones) y en un 19,3% el promedio del valor exportado observado en los últimos siete años (US\$ 9.638 millones). Entre 2012 y 2019, las exportaciones mostraron una tendencia al alza, con un crecimiento anual promedio del 4,1%. (p.5)

Esto refleja las posibilidades de realizar un proceso de exportación, con las que pueden contar las empresas que deseen colocar sus productos en mercados internacionales. Este es el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A. la cuál desea exportar su producto aceite de Sacha Inchi al mercado panameño, dada esta situación surge la necesidad de conocer:

¿Cómo la PYME Jemys Costa Rica S.A. con el producto aceite de Sacha Inchi de la zona de Coto Brus, puede incursionar en el mercado de Panamá en el periodo 2020?

Para ello se propone como objetivo general: Elaborar una propuesta de estrategia de internacionalización para que la PYME Jemys Costa Rica S.A. con el producto aceite de Sacha Inchi de la zona de Coto Brus, pueda posicionarse en el mercado de Panamá en el periodo 2020. Así mismo se plantean como objetivos específicos: Describir la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A. así como la importancia del aceite Sacha Inchi y el aporte que tendrán en la estrategia de internacionalización; Conocer los gustos y preferencias del consumidor panameño para la

adecuación del producto a dicho mercado; y Desarrollar una propuesta de estrategia comercial del aceite Sacha Inchi para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño.

En cuanto a la metodología a utilizar para el desarrollo del trabajo se presenta el pragmatismo como paradigma porque permite la comprensión del problema, haciendo un análisis de la PYME y sus recursos, sin embargo, también se hace uso del constructivismo, ya que se quiere entender como los sujetos están interpretando el concepto de estrategia de internacionalización, esto a través de la revisión de documentos que contemplan la definición y aplicación de diferentes estrategias.

Asimismo, se trabajará con una investigación explicativa porque se pretende conocer y detallar los factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la estrategia de internacionalización. La población es finita y corresponde a empresas de la zona sur y entidades relacionadas con el comercio exterior, el sujeto de análisis para el proyecto es la PYME Jemys Costa Rica S.A. y las unidades de análisis son las estrategias de internacionalización, el posicionamiento y el mercado panameño.

Para llevar a cabo este proyecto, el trabajo se ha estructurado en 4 capítulos. En el capítulo I. Revisión de literatura, se describen los elementos de cómo será desarrollado el trabajo tales como: la justificación, el planteamiento del problema, el marco teórico, los objetivos de estudio, estado del arte, estado de la cuestión y marco metodológico. En el capítulo II. Información recolectada durante la investigación, se presenta la información recopilada durante el trabajo a través de entrevistas y fuentes documentales, dentro de las secciones que contempla este capítulo se encuentran: el estado actual de la PYME, el aceite de Sacha Inchi, la competencia existente, el mercado panameño y sus consumidores, las estrategias de obtención de clientes y las estrategias de internacionalización. En el capítulo III. Análisis de resultados, se analizan los principales elementos con los que cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. así como las actividades y estrategias que se deben tomar en cuenta para el proceso de internacionalización, en este se incluyen un análisis FODA, un modelo de negocios CANVAS, una cadena de valor y una descripción del estado de la PYME con miras a la internacionalización. Finalmente, en el capítulo IV. Interpretación de resultados, se presenta la propuesta de estrategia de comercialización e

internacionalización para impulsar el posicionamiento de la PYME en el mercado meta, para ello se detallan aspectos como el canal de comercialización, los procesos documentales y logísticos, así como las estrategias de obtención de clientes, comercialización e internacionalización que Jemys Costa Rica S.A. podrá implementar durante su proceso de internacionalización.

CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se describen las razones, elementos, descriptores y metodologías a través de las cuales se desarrollará el presente proyecto. Se describen los elementos que motivaron la elaboración del proyecto, así como el problema y las interrogantes que se desean resolver.

Además, se indican los objetivos, conceptos, enfoques, autores y demás elementos teóricos que darán forma al trabajo, se detalla el tipo de investigación, el método y el enfoque que se trabajará durante todo el proyecto.

A. JUSTIFICACIÓN

La internacionalización permite que las empresas puedan colocar sus productos y servicios en mercados internacionales competitivos, tal como lo afirman Ortega & Espinoza (2015) “la internacionalización consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en país distinto al nuestro” (p.85), buscando generar un mayor crecimiento y productividad para la empresa.

En la zona sur existen pocas compañías que produzcan bienes y servicios con capacidad de exportación, de acuerdo con las estadísticas de PROCOMER (2018): “la región Brunca representa el 2% de las exportaciones a nivel nacional, solo existen alrededor de 198 empresas exportadoras”. Es por ello que resulta necesario brindar apoyo a las PYMES para que estas mejoren su capacidad de internacionalización, de manera tal que se les brinde asesoramiento acerca de los trámites, procesos y mercados a los que puedan tener acceso.

Tal como es el caso de Jemys Costa Rica S.A. la cual es una PYME de Coto Brus, dedicada a la producción de derivados de la semilla de Sacha Inchi y que desea internacionalizarse para crecer, ser competitiva y diversificar su mercado; esta posee los requisitos básicos como la inscripción ante PROCOMER, el código de barras y la etiqueta del producto, además de la capacidad productiva que contempla infraestructura, materia prima y equipo, sin embargo, carece de una estrategia de internacionalización que les permita colocar su producto en mercados internacionales, por ello el propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de internacionalización para la exportación sostenida del aceite Sacha Inchi de la empresa Jemys Costa Rica S.A. al mercado Panameño. Se decide trabajar con esta PYME debido al avance que tienen en cuanto temas

de requisitos para la exportación y por su producto con potencial innovador y de super alimento.

Se desea colocar el producto en el mercado panameño, ya que, Panamá, es un país que ha presentado un desarrollado económico significativo tal como lo menciona Barría (2019): “en los últimos 25 años, Panamá lideró el crecimiento económico de la región con un 5.9% seguido por República Dominicana, Perú, Chile y Costa Rica, según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI)” (parr.5), lo cual hace que este sea un mercado sumamente atractivo para buscar posibles alianzas comerciales.

Además, entre Costa Rica y Panamá existe una relación comercial estrecha y beneficiosa, ya que, este es uno de los socios naturales, no sólo por la cercanía geográfica sino por la complementariedad de sus economías, favoreciendo al máximo el intercambio comercial entre los dos países (COMEX, s.f).

La PYME Jemys Costa Rica S.A. posee un producto innovador, como lo es el aceite de Sacha Inchi, el cual proviene de la semilla del mismo nombre, también conocido como el maní de los Incas, la misma se caracteriza por tener componentes sumamente saludables. Así lo afirman Chirinos et al (2009) “una de las características principales de la semilla de sachu inchi es su alto contenido de aceites (54%) y proteínas (33%), además de tener mayor cantidad de omega 3 (48.6%), lo que hace al aceite de Sacha Inchi un producto con mucho potencial en el mercado global” (p.11). Gracias a los beneficios que aporta a la salud, es catalogado como no tradicional, un producto saludable, artesanal e innovador, que lo convierte en un super alimento que llama la atención de muchos mercados internacionales que están en busca de productos con estas características lo que hace que se posicione como un nicho fuerte de consumo.

Esta investigación es un puente que une la teoría y la práctica en la búsqueda del conocimiento sobre las estrategias de internacionalización, desarrollando nuevas prácticas y fortaleciendo el quehacer profesional, todo esto con respaldo en la teoría existente y utilizando la aplicación de modelos teóricos. Además, cabe resaltar que existen grandes retos en cuanto al alcance de la información sobre las estrategias de internacionalización y en específico con este tipo de productos, como es el caso de la exportación de aceite de Sacha Inchi desde Costa Rica al país de destino, esto muestra la necesidad y la importancia

de que exista una guía para las demás PYMES que se encuentren produciendo este tipo de producto que se empieza a abrir camino y a tener un auge en los mercados internacionales.

Con el desarrollo de este trabajo de investigación se busca generar aportes a la empresa y al área de estudio, ya que, tal como lo indica PROCOMER (s.f): “Las universidades son un eje estratégico para la generación de investigación, sin embargo, existe poca vinculación con el sector empresarial, lo cual limita que esta salga del ámbito académico” (p.76). Es decir, a pesar de que existen estudios acerca de la internacionalización de las empresas pocos de ellos se encuentran aplicados o estrechamente relacionados con la obtención de resultados que sirvan de apoyo a las empresas.

En los últimos cinco años, de acuerdo con el sistema documental de la Universidad Nacional (UNA) se registran alrededor de cinco tesis relacionadas con la internacionalización de empresas, una de ellas hacia el mercado panameño, sin embargo, ninguna se relaciona con el producto que se desea internacionalizar, además no existe registro sobre investigaciones relacionadas con empresas de la zona sur.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que, en la zona sur existen pocas empresas exportadoras y que las PYMES que se encuentran en el mercado carecen de buenas bases y estrategias que les permitan llevar sus productos a mercados internacionales, como es el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A. la cual desea exportar su producto aceite de Sacha Inchi al mercado panameño, es que surge la necesidad de conocer:

¿Cómo la PYME Jemys Costa Rica S.A. con el producto aceite de Sacha Inchi de la zona de Coto Brus, puede incursionar en el mercado de Panamá en el periodo 2020?

La PYME Jemys Costa Rica S.A. creada en el año 2017, en el Cantón de Coto Brus, dedicada a la producción de diferentes derivados de las semillas de Sacha Inchi.

En el tiempo que tienen de operar se han enfocado en diversificar su oferta, su principal producto es el aceite de Sacha Inchi, que es aceptado por la población debido a sus altas propiedades, formas de consumo y beneficios, como lo expresan Ramos et al (2016) el Sacha Inchi es un “cultivo promisorio por su aporte saludable, además desde el punto de

vista de ácidos grasos aún sigue siendo mayoritario en comparación con otros aceites vírgenes” (parr.1).

Además, esta PYME puede alcanzar niveles de producción óptimos para una eventual exportación, basados en el mercado meta que es la Ciudad de Panamá y las tiendas que venden este tipo de productos, ya que, cuentan con la suficiente materia prima, terreno y máquinas necesarias para cubrir la internacionalización al mercado meta. Por otro lado, es clara la tendencia que existe a nivel internacional en materia de consumo de super alimentos, productos orgánicos y similares que apuntan a temas de bienestar y salud, dicha tendencia no se muestra tan marcada en Costa Rica. Ante este panorama se considera el mercado panameño, para la exportación inicial del aceite, debido a la cercanía, economía, cultura, las características de los consumidores y los acercamientos que ha tenido la PYME a este mercado a través de la participación en ferias internacionales.

Actualmente, la PYME desea realizar un proceso de exportación, se encuentra registrada ante PROCOMER, cuenta con los requisitos de exportación y con capacidad financiera y productiva, pero desconoce los procesos a realizar y no cuenta con una estrategia adecuada para poder incursionar en mercados internacionales.

Debido a esta situación surgen las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A. y qué importancia tiene el aceite de Sacha Inchi para la creación de la estrategia de internacionalización?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias del consumidor panameño que permitirán adecuar el producto al mercado?
- ¿Cuál podría ser una propuesta de estrategia comercial del aceite Sacha Inchi, que impulse el posicionamiento del producto en el mercado panameño?

La elaboración de una estrategia de internacionalización para que dicha empresa pueda exportar el producto aceite de Sacha Inchi y posicionarse en el mercado de Panamá, permitirá que adquiera los conocimientos necesarios para realizar un proceso de exportación y comercialización sostenido.

Asimismo, se considera clave el mercado panameño para la internacionalización y posicionamiento del producto, debido a las buenas relaciones comerciales existentes entre Costa Rica y Panamá, además de su cercanía, lo que permite menores costes logísticos para la exportación del producto, así como la tendencia de consumo de este tipo de productos y lo accesibles que son los consumidores panameños.

En los últimos cinco años se registran estudios e investigaciones relacionados con la internacionalización de empresas, como tesis registradas en el sistema de información documental de la UNA, además de trabajos, estadísticas e investigaciones realizadas por PROCOMER, sin embargo, ninguno de los referentes encontrados se relaciona con el producto que se desea internacionalizar, además no existe registro sobre investigaciones relacionadas con empresas de la zona sur, específicamente del cantón de Coto Brus.

La elaboración de esta investigación permitirá ampliar los conocimientos, con aportes teóricos y prácticos en materia de comercio internacional enfocándose en un caso de una empresa específica y que busca apoyar el posicionamiento de las PYMES nacionales en mercados internacionales.

C. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de estrategia de internacionalización para que la PYME Jemys Costa Rica S.A. con el producto aceite de Sacha Inchi de la zona de Coto Brus, pueda posicionarse en el mercado de Panamá en el periodo 2020.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A. así como la importancia del aceite Sacha Inchi y el aporte que tendrán en la estrategia de internacionalización.
- Conocer los gustos y preferencias del consumidor panameño para la adecuación del producto a dicho mercado.
- Desarrollar una propuesta de estrategia comercial del aceite Sacha Inchi, para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño.

D. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

Como se mencionó anteriormente las PYMES de la zona sur son las que menos registran exportaciones a nivel nacional, además estas empresas carecen de buenas bases y estrategias de posicionamiento que les permitan llevar sus productos a mercados internacionales, como es el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A.

Este tipo de empresas se caracterizan por los recursos, actividades y operaciones en las que se desempeñen a nivel país. De acuerdo con el artículo 3 de la Ley N° 8262 (2002) de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas en Costa Rica: “Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (p.1). Es decir, las PYMES se pueden describir como entes que forman parte importante del desarrollo económico de los países y que pueden estar destinadas a diversas actividades productivas ya sea de bienes o servicios.

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que buscan desarrollarse en determinados mercados, ofreciendo un producto o servicio para mejorar sus condiciones económicas y apoyar el crecimiento económico de la zona o país en donde se ubican. Nivela et al (2019) afirman que las PYMES:

Aparecen como productoras de bienes y servicios, representan una importante base para el desarrollo social por sus producciones, así como por el valor agregado, por lo que se puede afirmar que son la base de la generación de riqueza y empleo, y tienen una relación directa con el desarrollo económico y consecuentemente social del país. (p.523)

El objetivo y función de las PYMES es velar por que su negocio sea exitoso y que se desarrolle constantemente, para ello es necesario que se mantengan actualizados y que conozcan las necesidades de su mercado meta, de manera que puedan lograr que sus productos o servicios cuenten con características diferenciadoras e innovadoras. Tal como lo indican Piñeiro, Moreno, & Estrella (2017):

Las PYMES son sujetos económicos esenciales en el desarrollo de los países, ya que las PYMES deben estar preparadas para crear y mantener ventajas competitivas, agregar valor a sus productos y servicios e igualmente tener rentabilidad y sostenibilidad, pues

un aspecto importante respecto de la productividad tiene que ver con la generación de diferenciación y adaptabilidad en las nuevas tendencias del mercado. (p. 121)

Una PYME es una entidad productiva que dispone y realiza negocios a pequeña escala, Méndez, Oliva, Salazar & Villegas (2016) expresan que “las PYMES son la primera forma de surgimiento de los negocios, siendo su ciclo de desarrollo la estructuración de una pequeña empresa que crece hasta convertirse en una empresa grande, son pocos los casos que logran tal crecimiento” (p.4), por ello se destaca la importancia del acompañamiento y la capacitación para que continúen creciendo.

Las PYMES al ser pequeños negocios en desarrollo necesitan contar con una serie de elementos que les permitan seguir creciendo y evitar estancarse, considerando que son pilares fundamentales en la economía de un país, gracias a la generación de empleo y al crecimiento económico, es necesario que busquen expandirse hacia nuevos mercados a través de la internacionalización.

2. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un proceso mediante el cual las empresas buscan idear mecanismos que les permitan colocar sus productos o servicios en diferentes mercados internacionales para expandir sus relaciones comerciales y generar mayor crecimiento económico, Ortega & Espinoza (2015) agregan que la internacionalización es un “proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural” (p.22), es decir, la empresa desarrolla actividades en países distintos que al suyo.

Las empresas que desean internacionalizarse desarrollan estrategias para poder realizar negocios en nuevos mercados, así lo afirma Botello (2014) “La internacionalización es un fenómeno al cual se enfrentan las empresas en el marco de una economía cada vez más globalizada e interrelacionada” (parr.3), debido a que las economías están más globalizadas y necesitan interrelacionarse para llevar a cabo la expansión fuera de las fronteras.

Además, la internacionalización involucra todo un proceso de interconexión para lograr acceder a los mercados meta, para ello se debe trabajar a nivel interno de la empresa para prepararse gradualmente, adquirir el compromiso y la capacidad para el crecimiento en mercados extranjeros. Araya (2009) expresa que:

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p.18)

Las empresas que desean internacionalizarse y colocar sus productos o servicios en mercados internacionales, primeramente, deben identificar la forma a través de la cual van a realizar dicho proceso, para después enfocarse en encontrar la estrategia adecuada para lograr ese objetivo. De acuerdo con Contreras y Vargas (2017):

Existen diferentes estrategias de internacionalización, las primeras son para incursionar en mercados extranjeros, las cuales se presentan en tres maneras: Exportaciones directas, franquicias y licenciamiento, y la inversión extranjera directa, (a través de subsidiarias, jointventure, y/o adquisiciones en el extranjero). (p.15).

Las exportaciones directas se dan cuando la empresa se encarga de todo el proceso de internacionalización hasta lograr colocar el producto o servicio en el mercado destino y las exportaciones indirectas cuentan con una serie de intermediarios, como por ejemplo otras compañías que ayudan a las empresas en sus procesos de internacionalización. De acuerdo con Sarmiento (2014) las exportaciones son:

Directas, cuando es la misma empresa quien se encargará de todo, es decir, cubre las etapas de mercadeo y comercialización de sus productos. Tiene como ventajas facilitar el control de sus actividades y aprovechar su conocimiento y experiencia para la gestión internacional. Indirectas o de enlace, cuando la empresa recurre a entidades intermediarias, especializadas en el proceso de mercadeo y comercialización. Puede tener como desventaja la alta dependencia a dichas entidades, que pueden ocasionar poco control sobre las actividades de exportación y un limitado conocimiento sobre lo que debe hacerse en la incursión en mercados extranjeros. (p.13)

Las licencias son contratos en donde la empresa que desea internacionalizarse le da los derechos otra empresa en el mercado destino para que produzca o distribuya los bienes o servicios en su país a cambio de una retribución previamente acordada. Como lo indica Manterola (2007) la licencia es un acuerdo donde “un licenciante (propietario de la marca) confiere al licenciatarío (quien lo adquiere) el derecho al uso de la misma, generalmente por una remuneración (regalías), puede ser a través de una cuota fija o un porcentaje sobre las ventas” (p.73). Las licencias por ende permiten que las empresas puedan colocar sus bienes y servicios de manera indirecta a través de otra empresa obteniendo beneficios mutuos.

Otro tipo de internacionalización es la franquicia, esta permite que las empresas puedan colocar sus operaciones en mercados internacionales otorgándole el derecho a otras empresas para que trabaje con su marca y condiciones en el mercado destino. Tal como lo expresa Sarmiento (2014):

La franquicia es una estrategia en el cual un franquiciante, le otorga los derechos al franquiciatario, mediante una licencia, para utilizar su marca o nombre comercial, sus conocimientos y experiencias, forma de gestión y la tecnología para que un negocio pueda operar en su país. (p.123).

La inversión extranjera directa también es un tipo de internacionalización muy utilizado, cuyo objetivo principal es internacionalizarse a través de la inversión en los mercados de interés. Según García y López (2020) inversión extranjera directa es: “una operación que involucra una relación de largo plazo en la cual una persona física o jurídica residente de una economía (inversor directo) tiene el objetivo de obtener una participación duradera en una empresa o entidad residente de otra economía” (p.9). Este tipo de internacionalización es ideal para las empresas que quieran operar directamente en otro país.

Para el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A. esta realizará el proceso de exportación directa, considerando esta forma de internacionalización existen diferentes estrategias que puede aplicar la empresa que se detallan a continuación.

3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen una serie de estrategias de internacionalización que pueden ser utilizadas por las PYMES y empresas en general, con el fin de generar elementos de gran apoyo en los procesos de internacionalización.

a. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación es el reconocimiento de que los clientes tienen diferentes niveles de satisfacción, por ello surge la necesidad de crear productos diferenciados que cumplan con las necesidades en lo máximo posible. Esta estrategia permitirá agrupar la población en 4 grandes grupos según Kotler & Armstrong (2013):

Los consumidores pueden ser agrupados y atendidos de varias maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se llama segmentación de mercado. (p.49)

En los mercados podemos encontrar consumidores con distintos gustos y preferencias, las motivaciones de compra de cada uno de ellos van a estar relacionadas con sus intereses, es por ello que con la estrategia de segmentación se puede diversificar la oferta del producto para dividir los consumidores por segmentos como lo son:

Segmentación demográfica: se refiere a la segmentación por características del consumidor como la edad, el sexo, la edad, la nacionalidad, el origen étnico, religión, educación, ingreso, ocupación y clase social.

Segmentación geográfica: hace referencia al país, región, clima, costumbres desarrollo, tendencias, influencias, tasa de crecimiento de la población y crecimiento económico entre otros elementos.

Segmentación psicográfica: en esta estrategia lo más relevante para clasificar al consumidor es el análisis de sus valores, actitudes, intereses, gustos, opiniones, forma de vida, costumbres, hábitos, actividades, manías y exigencias, entre otras.

Segmentación por comportamiento: en relación al comportamiento del consumidor podemos tener en cuenta sus incentivos o motivaciones de compra, los patrones de consumo en función de la adquisición de productos, su lealtad a las marcas y a los proveedores, patrones de uso del producto, sensibilidad al precio, sensibilidad por las ofertas, tamaño de los perdidos y lugar de compra, entre otros. (Ballester, 2017, p.57-58)

Cada uno de estos segmentos busca posicionarse o adecuarse a las necesidades existentes del consumidor logrando ubicarlas en alguna de estas 4 secciones.

b. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento permite que las empresas puedan posicionar su producto, servicio o marca con mayor seguridad, buscando que sea aceptado por el mercado meta, además se enfoca en buscar y captar todos los factores que puedan intervenir en el proceso de conquista del mercado.

Según Ríes y Trout (2010): el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste” (p.3). A su vez también afirman que “Debe usted concentrarse en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto” (p.3). Con estas afirmaciones basadas en la teoría de posicionamiento de Ries y Trout, se puede considerar que una estrategia de posicionamiento busca adentrarse en la mente de los consumidores para conocer qué es lo que estos prefieren y cómo hacer que, de acuerdo con esas preferencias, dichos consumidores opten por el producto o servicio de la empresa que desea colocarse en ese mercado.

Existen una serie de principios que ayudarán a que la estrategia de posicionamiento sea exitosa, tales como la simplicidad, que se enfoca en brindar mensajes directos y simples para llegar más fácilmente a la mente del consumidor, el liderazgo que se enfoca en ser los primeros en la mente del cliente, la ilusión que es provocar el deseo de compra, se deben escoger nombres, características o frases que le sean atractivas al cliente, paciencia porque este un proceso de largo plazo, obviedad, ya que, las palabras correctas son las más simples y las que más cerca están de los valores de la marca, consistencia, no cambiar de opinión en corto plazo, singularidad, es decir, elegir lo que mejor caracterice a la marca. (Ríes y Trout, 2010).

La implementación de esta serie de principios puede ser una valiosa herramienta para cualquier empresa que desee internacionalizarse y posicionarse en un nuevo mercado.

c. ESTRATEGIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es considerada como una estrategia de internacionalización, ya que, permite que las empresas pueden colocarse en nuevos mercados con mayor facilidad gracias a las características únicas o distintivas que mostrará la empresa o producto y que llamarán la atención de los clientes y socios en el mercado meta.

Esta estrategia también permite que la empresa tome en consideración el acceder a un mercado que sea atractivo y que le genere beneficios. Porter y Kramer (como se cita en Salas y Hurtado, 2014) afirman que: “una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio” (p.222). De esta manera ambos pueden trabajar en forma conjunta, la empresa obtiene ganancias y el mercado obtiene un producto o servicio que satisface sus necesidades.

Aplicar la ventaja competitiva, permitirá a las empresas que deseen internacionalizarse tener un panorama más claro acerca de cuáles son esas virtudes que las harán diferenciarse ante las otras empresas, ya que, según Kotler & Armstrong (2013) expresan que la ventaja competitiva es la: “ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (p.184), factor que puede ser clave para determinar el éxito de las empresas.

Si la empresa identifica esas virtudes o características que los diferencian de la competencia, llamarán la atención de los consumidores y así podrán obtener nuevos clientes reduciendo la amenaza de la competencia.

d. ESTRATEGIA DE ENCADENAMIENTOS

La estrategia de encadenamientos consiste en hacer asociaciones entre diferentes empresas, dedicadas o no a la misma actividad y que buscan mejorar sus procesos productivos con el fin de brindar un mejor bien o servicio a sus clientes o para tener mayores posibilidades de internacionalizar sus productos u operaciones. De acuerdo con Cárdenas (2015):

Se entiende también por encadenamientos productivos el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de negocios internacionales, y que ofrecen valor al cliente final. Las empresas involucradas no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado. (p.7)

El encadenamiento puede ser una estrategia ideal para las empresas que desean desarrollar su negocio y colocar sus productos o servicios en nuevos mercados con ayuda de empresas que cuenten con mayor experiencia. Baltodano, Brenes, Espinoza y Vázquez (2009) indican que: “el encadenamiento productivo surge como una alternativa para establecer el ambiente y las condiciones necesarias para desarrollar una relación de provecho entre las grandes empresas y las MIPYMES” (p.34). Es decir, busca que las empresas grandes trabajen junto a las pequeñas de manera que ambas puedan obtener buenos resultados y a la vez aporten a la economía del país o de la región donde se encuentren operando.

También es una buena alternativa para las PYMES que desean colocarse en nuevos mercados, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2017) expresa que crear encadenamientos permite a las empresas “mejorar su acceso a mercados, ser competitivas, innovadoras y más sostenibles” (parr.3). Además, podrían contar con la experiencia y la seguridad que le pueden brindar las empresas más grandes.

La utilización de estas estrategias es sin duda alguna, una valiosa herramienta para las empresas que deseen internacionalizarse, diversificar sus mercados o ampliar sus operaciones, sin embargo, es importante que antes de inclinarse por alguna de estas, se realice un análisis de la empresa para saber cuáles se adaptan mejor a sus necesidades.

Asimismo, para que las empresas desarrollen estrategias de internacionalización y se preparen a nivel interno, es importante poseer un producto innovador que tenga oportunidades en un entorno distinto al nacional como es el caso del Aceite de Sacha Inchi.

4. ACEITE DE SACHA INCHI

El Sacha Inchi o maní de los Incas es una planta oriunda de Perú, es muy saludable, aporta grandes beneficios y propiedades idóneas para la salud humana. Esta planta produce unas semillas con altas propiedades. Según Alayón & Echeverry (2016):

Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.) es una planta generalmente trepadora o liana, catalogada por primera vez en 1753 por el naturalista Linneo en la Amazonía peruana. Su nombre deriva de dos palabras quechuas: 'sacha' que significa silvestre, e 'inchi', cuyo término hace referencia al maní que produce. También es conocida como sachayuchi, sachayuchiqui, sachainchik, maní del monte, maní silvestre, maní del inca, entre otras. (p.167)

Asimismo, de esta semilla se pueden extraer derivados como es el Aceite de Sacha Inchi, (ASI) que posee proteínas necesarias para la salud humana y animal, como es el caso de los omegas 3, 6 y 9. Tal como lo indica Anteparra, Berrios, Granado & Díaz (2018):

El Sacha Inchi constituye uno de los recursos vegetales más prometedores del Perú, ya que, por su alto contenido de grasa y proteínas, posee enorme potencial como fuente de aceite con elevado contenido de omega 3, 6 y 9 y complemento de la alimentación humana y animal. (p.95)

El aceite de Sacha Inchi, gracias a la cantidad de beneficios con los que cuenta puede llegar a tener gran potencial para su internacionalización, pero para ello es necesario implementar ciertos mecanismos que faciliten su posicionamiento.

5. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento se refiere a las estrategias y métodos que deben utilizar los dueños de determinados productos o servicios para lograr que los consumidores se interesen en estos, según Vera et al. (2017) el posicionamiento "es la manera en que se distingue un producto en la mente de los posibles clientes y como este influye al momento de la decisión de compra." (p.190), de manera que puedan colocar este bien en la mente del cliente o mercado meta, tomando en consideración aspectos como la competencia, además de los gustos y preferencias de los consumidores.

El concepto de posicionamiento hace referencia a la manera en la que los consumidores perciben o aceptan un determinado producto, Kotler y Armstrong (2013) detallan que la posición de un producto "es la forma en que un producto está definido por

los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores” (p.182), esto debido a las características o aspectos que les llamen la atención o por los cuales se sientan identificados.

También se refiere a establecer el producto en la mente de los consumidores, Kotler & Armstrong (2013) afirman que el posicionamiento consiste en “organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en las mentes de los consumidores meta, en comparación con los productos competidores” (p.164), todo esto a través de características o aspectos diferenciadores e innovadores que les permitan superar o igualar a los productos competidores.

Para que el posicionamiento de determinado producto tenga éxito es necesario contemplar y estudiar los clientes o consumidores a los que se les desea ofrecer o vender dichos productos, es decir, es necesario identificar el mercado meta.

6. MERCADO META

El mercado meta es el conjunto de clientes o consumidores que poseen determinadas características, gustos o preferencias, De Los Ángeles, Pérez, Villegas, & Pérez (2017) señalan que “un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (p.96), los cuales se desean conquistar para que adquieran el producto o servicio que ofrece la empresa.

Este es un segmento de mercado hacia el cual se desea enfocar el producto con el fin de satisfacer esa determinada demanda, Kotler y Armstrong (2013) definen mercado meta como “un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender.” (p.175) para lo cual se consideran factores como la tendencia de consumo y los gustos y preferencias, buscando obtener una ganancia.

Seleccionar un mercado meta es sumamente importante y necesario tanto para las empresas como para los consumidores, ya que, permite que la empresa se pueda enfocar en brindar un mejor producto o servicio a un segmento determinado, tal como lo expresan Kotler y Armstrong (2013):

La selección inteligente del mercado meta ayuda a las empresas a ser más eficientes y eficaces al enfocarse en los segmentos que puedan satisfacer mejor y de manera más rentable. La selección de un mercado meta también beneficia a los consumidores, pues las empresas atienden a grupos específicos de consumidores con ofertas cuidadosamente adaptadas a sus necesidades. (p.181)

La identificación del mercado meta le permitirá a la empresa tener un panorama más amplio acerca de las necesidades, gustos y preferencias con las que cuentan los consumidores para poder determinar cuál será el proceso a seguir para poder satisfacer la demanda de dicho segmento a través del producto a ofrecer.

E. ESTADO DEL ARTE Y DE LA CUESTIÓN

Los conceptos de internacionalización y PYME fueron abordados en los enfoques teóricos de varios trabajos y autores, de los cuales se mencionan:

- Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes, elaborado por Santiago (2014) en la Revista Dimensión Empresarial, utiliza un enfoque en las exportaciones directas e indirectas, la perspectiva económica, la globalización, las empresas multinacionales, la acumulación de conocimientos, recursos y habilidades, la internacionalización y las estrategias de internacionalización.
- Plan de internacionalización empresarial de Ortega y Espinoza (2015) hace referencia al concepto de internacionalización, globalización, análisis FODA y mercadeo.
- Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas de Botello (2014) muestra un enfoque teórico desde la conceptualización de internacionalización y las determinantes en la internacionalización de empresas.
- Las PYMES en El Proceso De Industrialización Del Cacao en La Provincia De Los Ríos, Ecuador de Nivelá et al (2019), presentan la conceptualización de PYME y detallan diversas estrategias implementadas para la internacionalización.

Dichos autores con sus respectivos trabajos muestran claramente el enfoque y la relación existente entre la necesidad de internacionalizar las PYMES, así como las estrategias y mecanismos que se pueden aplicar para que dicho proceso sea exitoso.

Algunos trabajos recopilados a través de las bases de datos de la Universidad Nacional son:

- Proyecto de Graduación sobre una Propuesta de RSE para la Internacionalización de las PYMES costarricenses: Empresa Butterfly Kingdom, elaborado por Sofía Bolaños Hidalgo y Vanessa María Salazar Brenes, en el año 2015.
- Proyecto de Graduación sobre Proceso de Internacionalización de las Medianas Empresas: Caso de Estudio del Sector Alimenticio del Casco Central de la Provincia de Heredia en el periodo 2005 – 2010, elaborado por María Fernanda Núñez Sánchez, Jorge Adolfo Piedra Navarro y Mariela Ramírez Villalobos, año 2016.

De acuerdo con las búsquedas en la Universidad Nacional (UNA) se pudo verificar que, si existe contenido relacionado con la internacionalización de PYMES, pero no específicamente del producto aceite de Sacha Inchi. Estos trabajos desarrollan estrategias y mecanismos que promueven la internacionalización de las PYMES, es decir, se relacionan estrechamente con el trabajo de investigación.

Además, los conceptos de posicionamiento y mercado meta fueron abordados por los siguientes trabajos y autores:

- Fundamentos del *marketing* de Kotler y Armstrong (2013), muestra conceptos medulares como: mercadeo, estrategia de mercadeo, segmentación de mercado, mercado meta, atributos y beneficios, posicionamiento de marca, el posicionamiento: Diferenciación - Ventaja competitiva y la mezcla de mercadeo de los servicios.
- Estrategias de comercialización de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena de Vera et al (2017), presenta conceptualización y aplicación de estrategias de comercialización y posicionamiento, también se apoyan en autores y teorías como: Kotler y Armstrong y la teoría de la ventaja competitiva de Porter.

Con respecto a los enfoques y teorías mencionados por estos autores se puede considerar que utilizan información relevante y que se relaciona con los objetivos y desarrollo que se le pretende dar a la presente investigación.

Con respecto a la revisión de trabajos realizados por parte de la Universidad de Costa Rica (UCR), utilizando las categorías de posicionamiento y mercado meta se puede observar que, si existe material relacionado, dichos trabajos son:

- Trabajo final de graduación sobre una Propuesta de un Plan de Mercadeo para la Comercialización de la Marca de Atún Enlatado Tuny para la Empresa SINAX Centroamérica S.A en el Gran Área Metropolitana, elaborado por Andrea Corrales Cordero, en el año 2016.
- Trabajo final de graduación sobre una Propuesta de Estrategia de Mercadeo para la Empresa AB, Costa Rica, elaborado por Melissa Ruiz Sánchez, en el año 2018.

Se puede concluir que, si existen trabajos que contemplan similitudes con respecto al tema a desarrollar, sin embargo, son escasos y sus enfoques van dirigidos hacia diferentes productos y mercados.

Con respecto a las diferencias entre estos trabajos mencionados y lo que se plantea realizar en el proyecto de graduación se destacan:

Para el concepto de PYME, mencionan la realización de un análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa, además utilizan un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación y en el último se habla de todo un mercado mexicano que desea incursionar en Estados Unidos y sus competencias globales.

Por lo contrario, el concepto de PYME en este proyecto se toma como una pequeña empresa de la zona Sur, Puntarenas, que desea internacionalizarse para la cual se desarrollará una propuesta de internacionalización del producto aceite de Sacha Inchi, al mercado panameño utilizando un modelo de aplicación de estrategias.

Por otra parte, el concepto de internacionalización es abordado sobre una Propuesta de RSE para la Internacionalización de las PYMES costarricenses y sobre el Proceso de Internacionalización de las Medianas Empresas del sector alimenticio en la provincia de Heredia.

En este caso la internacionalización se plantea sobre estrategias acopladas y ajustadas a la necesidad de la PYME Jemys Costa Rica S.A por realizar su proceso de expansión, además esta empresa pertenece al sector alimenticio en la provincia de Puntarenas.

Y por último utilizando las categorías de posicionamiento y mercado meta los trabajos mencionados están enfocados en el *Marketing* Alternativo para el posicionamiento, la internacionalización de las empresas exportadoras y un Plan de Mercadeo para la Comercialización.

Para el presente trabajo se desarrollan estrategias de mercadeo para la de obtención de clientes, estas se abordan a través de diferentes estrategias como la de posicionamiento, ventaja competitiva y manejo de clientes.

En cuanto al contenido de dichos trabajos, estos muestran diferentes técnicas y propuestas que permiten entender, conceptualizar y dar una solución a la necesidad de posicionar un producto en un mercado determinado.

Entre las tendencias que recalcan los autores y que tienen relación con el tema de investigación se pueden mencionar: la internacionalización de PYMES, la necesidad de contar con estrategias de internacionalización, la identificación y conocimiento del mercado, las exportaciones directas y las indirectas, así como las técnicas de posicionamiento que se pueden implementar a la hora de colocar el producto o la marca en el mercado seleccionado.

Los conceptos medulares de esta investigación son: PYME, Internacionalización, Aceite de Sacha Inchi, Posicionamiento y Mercado Meta. Además, algunas teorías a utilizar serán:

- Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter.
- Teoría del posicionamiento de Jack Trout, específicamente su teoría de posicionamiento de una marca.
- Teoría del *marketing* moderno de Philip Kotler.

Asimismo a través de la revisión de dichos trabajos se pudieron identificar enfoques, meta-teorías y teorías que se encuentran relacionadas con los que se tratarán en la presente investigación, como lo son: la internacionalización de las empresas, el desarrollo de las PYMES, así como las estrategias de posicionamiento que permiten determinar diversos aspectos necesarios para la investigación como estrategias para internacionalizar la empresa, estrategias de *marketing* para el posicionamiento en el mercado, enfoques

teóricos útiles para desarrollar un proceso de internacionalización y el marco teórico-conceptual más adecuado para desarrollar la problemática o entorno de la internacionalización de la PYME y el posicionamiento del producto en el mercado meta.

F. MARCO METODOLÓGICO

Para analizar la internacionalización del aceite de Sacha Inchi al mercado panameño, se desarrollará una investigación desde el enfoque cualitativo, a como lo afirma Hernández, Fernández & Baptista (2014) “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”(p.9), esto para comprender las acciones productivas de la PYME costarricense Jemys Costa Rica S.A. en relación con su entorno.

El paradigma a utilizar es el pragmatismo porque permite la comprensión del problema, haciendo un análisis de la PYME y sus recursos, sin embargo, también se hace uso del constructivismo, ya que se quiere entender como los sujetos están interpretando el concepto de estrategia de internacionalización, esto a través de la revisión de documentos que contemplan la definición y aplicación de diferentes estrategias.

Asimismo, se trabajará con una investigación explicativa porque se pretende conocer y detallar los factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la estrategia de internacionalización.

La población a utilizar es finita y corresponde a empresas de la zona sur y entidades relacionadas con el comercio exterior, el sujeto de análisis para el proyecto es la PYME Jemys Costa Rica S.A. y la unidad de análisis son las estrategias de internacionalización, el posicionamiento y el mercado panameño. Además, para lograr los resultados se van a utilizar las técnicas de revisión documental y entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente de la PYME Jemys Costa Rica S.A. el señor Eduardo Ugalde, al encargado de *marketing* Joshua Ugalde y la encargada de producción Marjorie Chavarría. Estas técnicas fueron elegidas, ya que, permiten visualizar cuáles son las perspectivas del sujeto de estudio y valorarlo con respecto a la revisión documental.

La población seleccionada para el estudio son el gerente, encargado de *marketing* y encargado de producción de la PYME Jemys Costa Rica S.A. y encargados de instituciones como PROCOMER, como se muestra en la tabla 1.1:

Tabla 1.1
Población entrevistada para el estudio

Entrevistado	Cargo	Objetivo	Temática
Eduardo Ugalde	Gerente general.		<p>Información general de la PYME.</p> <p>Características y beneficios del aceite de Sacha Inchi.</p> <p>Elementos y requisitos con los que cuenta la PYME con miras a la internacionalización.</p>
Joshua Ugalde.	Encargado de <i>Marketing</i> .	Describir la situación actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A. con miras a la internacionalización, así como la importancia del aceite Sacha Inchi, para conocer el aporte que tendrán en la estrategia de internacionalización.	<p>Posibilidad de internacionalización del aceite Sacha Brus.</p> <p>Manejo de redes sociales y relación con los clientes.</p> <p>Segmentos de clientes.</p> <p>Envase y presentación del aceite Sacha Brus.</p>
Marjorie Chavarría.	Encargada de producción.		<p>Posibilidad de internacionalización del aceite Sacha Brus.</p> <p>Capacidad y elementos con los que cuenta la PYME.</p> <p>Proceso de producción del aceite de Sacha Inchi.</p>
Julio Segovia.	Asesor logístico PROCOMER.	Conocer los requisitos de exportación y trámites logísticos que debe identificar la PYME para el	Requisitos de exportación que debe presentar toda empresa.

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas, 2020

La tabla anterior describe los objetivos, la temática y detalles desarrollados para cada uno de los entrevistados con el fin de resumir los aportes que tendrán en la investigación.

Las categorías de análisis a utilizar son PYME, internacionalización, Sacha Inchi, posicionamiento y mercado meta, además, dentro de las subcategorías de análisis se encuentran: el estado actual de la PYME, cadena de valor, proteínas, omega 3, 6 y 9, competencia, ventaja competitiva, perfil del consumidor, segmento de mercado, clientes potenciales, áreas de mejora de la PYME y procesos por seguir.

El método de investigación será el inductivo porque se iniciará conociendo la situación actual de la PYME que desea incursionar en el mercado extranjero, seguidamente se realizará un estudio del mercado meta para conocer los gustos y preferencias de los consumidores y por último se propondrá una estrategia de comercialización del aceite Sacha Inchi, para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño.

El principal sujeto de la investigación es la PYME Jemys Costa Rica S.A., ya que, es a la que se le desea crear una propuesta de estrategia de internacionalización, parte de la información acerca de la PYME será obtenida a través del dueño y gerente general el señor Eduardo Ugalde, el encargado de *marketing* Joshua Ugalde y la encargada de producción Marjorie Chavarría, los cuales describirán aspectos importantes sobre la empresa como su historia, aspiraciones, procesos, capacidades y actividades principales.

Para comprender la estructura y elaboración del presente trabajo, así como la relación existente entre los sujetos, categorías y subcategorías a continuación se detallarán las fases en las que se desarrollará el mismo:

Fase 1. Situación actual de la PYME, estudio del mercado panameño y opciones de estrategias.

La información de este apartado se obtendrá a través de las entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente general de la PYME, encargado de *marketing* y encargado de producción de la PYME y revisión documental obtenida a través de trabajos de investigación, revistas, artículos, de fuentes como: bibliotecas nacionales e internacionales,

páginas de gobiernos extranjeros, PROCOMER y promotoras de comercio exterior de otros países.

Se realizará una descripción de la PYME Jemys Costa Rica S.A. donde se conocerá el **estado actual** de la PYME y aspectos como su historia, trayectoria, recurso humano, capacidad productiva, capacidad instalada, capacidad financiera, misión, visión, valores y las razones para internacionalizarse.

Se elaborará una descripción del aceite de **Sacha Inchi**, que es el producto que la PYME desea exportar, describiendo aspectos como las características y propiedades, considerando principalmente las **proteínas** y **los omegas 3, 6 y 9** que contiene este complemento alimenticio, así como su importancia y proceso de elaboración.

A la vez se dará una descripción de la **competencia** existente, tanto a nivel nacional como internacional, dando un enfoque en empresas o países que comercialicen productos elaborados a base de la semilla de Sacha Inchi, o que exporten este tipo de productos hacia Panamá.

También se realizará una investigación del **mercado meta** que en este caso es el mercado panameño, específicamente Ciudad de Panamá, en donde se detallarán aspectos como su economía, política, **perfil del consumidor**, **segmento de mercado**, **clientes potenciales**, condiciones y oportunidades para el ingreso a este mercado y la logística de exportación.

Además, con la revisión de recursos bibliográficos de diversas fuentes tales como bibliotecas y repositorios universitarios nacionales e internacionales, se recopilará la información pertinente a las estrategias de obtención de clientes y de **internacionalización** más utilizadas por las empresas que permitirán hacer un análisis para determinar cuál de ellas le funcionaría mejor a la PYME.

Fase 2. Análisis de la PYME con miras a la internacionalización.

En este apartado se efectuará un estudio de los recursos con los que cuenta la PYME para su proceso de internacionalización, para ello se desarrollará un análisis CANVAS, un análisis FODA y una **cadena de valor**, en donde se detallarán las actividades que son desarrolladas, los procesos, la propuesta de valor del producto, el manejo de los clientes,

las fuentes de ingreso, los recursos y actividades claves, los aliados, los costos, la capacidad productiva, la infraestructura, la organización y el recurso humano, esto a través de fuentes primarias y secundarias, como lo serán las entrevistas al gerente general, al encargado de *marketing* y la encargada de producción de la PYME y la revisión bibliográfica respectivamente.

Fase 3. Elaboración de la propuesta de estrategia de internacionalización.

Con el análisis de la información que se obtendrá en las fases descritas anteriormente se procederá a elaborar una propuesta que contemple las estrategias de obtención de clientes y de internacionalización que se ajusten mejor a la PYME en su proceso de internacionalización, considerando principalmente, el **posicionamiento** y la **ventaja competitiva**, como elementos claves para el desarrollo de la propuesta, así como la logística, propuesta de cambios en la etiqueta e imagen corporativa y un plan de acción en donde se detallen las diferentes actividades a desarrollar en las estrategias.

Fase 4. Conclusiones y recomendaciones.

En esta fase se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados de la investigación enfocándose en los elementos con los que cuenta la empresa o con los que deberá contar para continuar con el proceso de internacionalización, considerando también los consumidores y el mercado meta, recalcando las **áreas de mejora de la PYME** y **procesos por seguir** para la correcta implementación de la propuesta.

Alcances y limitaciones

La revisión bibliográfica y las entrevistas semiestructuradas permitieron obtener la información necesaria acerca de la PYME, los aspectos y oportunidades del mercado panameño, y los procedimientos generales que deben seguir las empresas nacionales que deseen internacionalizarse o exportar sus productos.

El principal alcance de esta investigación, fue la elaboración de la propuesta de estrategia de internacionalización para que la PYME la pueda utilizar como base durante su proceso de internacionalización del aceite de Sacha Inchi, al mercado panameño, la cual fue posible gracias a la recopilación de información a través de las diferentes fuentes bibliográficas y las entrevistas realizadas. Así como el aporte que se le dio a la PYME en

cuanto al *Check list* de exportación, el plan de acción y opciones logísticas a considerar durante su proceso.

Además, con el proceso de investigación se logró un acercamiento con instituciones como PROCOMER con el fin de que la PYME pueda contar con mayor apoyo y capacitaciones para lograr un mejor rendimiento durante su proceso de internacionalización.

Las principales limitaciones se presentan en la recolección de la información, ya que, existen pocas investigaciones y recursos bibliográficos recientes relacionados con la internacionalización de las PYMES o acerca de la semilla de Sacha Inchi, también se dificultó la recolección de datos del mercado meta debido a las escasas fuentes bibliográficas actualizadas.

Otra limitación fueron los obstáculos a la hora de encontrar información comercial acerca del aceite de Sacha Inchi, ya que, este no cuenta con una partida arancelaria específica, al igual que las pocas fuentes de información acerca del perfil del consumidor panameño, ya que, no se pudieron obtener fuentes primarias por motivos de recursos económicos y la pandemia del Covid 19.

Las secciones expuestas en este capítulo permiten dar una visión clara del rumbo y los elementos claves a través de los cuales se pretende desarrollar el proyecto, teniendo claro el enfoque, razones, objetivos y metodologías; con base a lo anterior se puede detallar la información, conceptos y características conceptuales necesarias para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II. INFORMACIÓN RECOLECTADA DURANTE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallarán los datos recolectados durante el proceso de investigación y que fueron obtenidos a través de diversas fuentes tales como: entrevistas realizadas al gerente general, encargado de *marketing* y encargado de producción de la PYME en estudio, comunicación con funcionario de PROCOMER, fuentes bibliográficas como bases de datos académicas, revisión de páginas web, documentos oficiales de otros Gobiernos y Promotoras de Comercio Exterior.

Es por ello que este capítulo se divide en seis secciones que desarrollan los temas de: el estado actual de la PYME, el aceite de Sacha Inchi, que es el producto que se desea exportar, la competencia existente, el mercado panameño y sus consumidores y finalmente, las estrategias de obtención de clientes. Estos contenidos mostrarán los elementos para conocer la empresa y su producto, así como los factores y recursos que debe tomar en cuenta la PYME para su proceso de Internacionalización.

A. ESTADO ACTUAL DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A.

En este apartado se encuentran detalles de la historia de la PYME tales como su trayectoria, como se formó, cuál es su misión y su visión, cuáles son sus valores, requisitos con los que cuenta y cantidad de colaboradores, estos detalles permitirán conocer la empresa en estudio y tener un panorama más claro de la situación en la que se ubica con miras a la internacionalización.

1. HISTORIA DE LA PYME

La PYME Jemys Costa Rica S.A. nace en el año 2017 a raíz de la necesidad de contar con una fuente de ingresos que le permitiera a una familia cotobruseña salir adelante, así como crear una nueva fuente de empleo, por ello el señor Eduardo Ugalde pone en marcha su negocio a base de la materia prima de semillas de Sacha Inchi.

Esta familia emprendedora inicia con una inversión de 27 millones para la siembra de Sacha Inchi, ya que, en un inicio pensaban exportar las semillas de Sacha Inchi, como materia prima, sin embargo, la negociación no se logró finiquitar a como ellos esperaban. A partir de ese momento comenzaron a surgir ideas de diferentes productos elaborados a base de estas saludables semillas.

Jemys Costa Rica S.A. cuenta con tres años de experiencia en el mercado local a través de su establecimiento en San Francisco de Agua Buena, Coto Brus y con el pasar del tiempo logran colocar sus productos en ferias y algunos almacenes de la zona. Además, cuentan con siete colaboradores que se encargan de las operaciones administrativas y productivas de la PYME.

La PYME cuenta con 120 hectáreas de terreno para la siembra de Sacha Inchi, de las cuales actualmente tienen nueve hectáreas sembradas para la elaboración de sus diferentes productos, entre los que se encuentra el aceite de Sacha Inchi, mismo que desean exportar gracias a sus diversos usos y beneficios. También cuentan con una planta de producción de 100 m² en San Joaquín de San Vito, Coto Brus y un local de 20 m² en San Francisco de Agua Buena Coto Brus donde envasan, almacenan y comercializan los productos terminados.

En cuanto al área de cultivo se puede mencionar que el proceso de mano de obra no es intensivo debido a que este tipo de planta requiere poco trabajo para la cosecha de las semillas de Sacha Inchi. En la actualidad la PYME Jemys Costa Rica S.A. cuenta con su propio almacenamiento de semillas para la producción, además, cabe resaltar que de la misma planta se obtiene la materia prima, es decir, la semilla que se necesitará para sembrar nuevas plantas.

También cuentan con las máquinas necesarias para la elaboración del aceite tales como: la máquina peladora, máquina ventiladora, máquina molienda, máquina prensadora o extractora y una máquina filtradora. Todas estas tienen una vida útil de diez años y pueden producir alrededor de 300 botellas de 250 ml diarias.

Actualmente producen 524 botellas de aceite por mes y para fines de exportación esperan poder iniciar con una venta de 1 048 unidades mensuales, para un total de producción de 1 572 botellas de aceite mensuales. La PYME cuenta con capital propio para poder solventar los dos primeros meses de producción de acuerdo con la proyección inicial. La capacidad mínima de producción es de 200 unidades mensuales y la capacidad máxima de producción puede llegar a unas 9 000 unidades mensuales.

La encargada de producción afirma que “actualmente la producción es baja, pero con las máquinas con las que contamos y con la materia prima y terreno podemos producir

mucho más, solo que dependiendo de los niveles de producción se necesitará mayor personal” (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020), esto permite entender los niveles de producción actuales en comparación con los que se desean alcanzar para la internacionalización.

La capacidad para exportación puede ir aumentando según la demanda, además en la zona de Coto Brus existen otros tres productores de esta semilla, los cuales estarían dispuestos a abastecer la PYME ante un eventual aumento de la producción para efectos de exportaciones o crecimiento a nivel nacional. (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020)

Así mismo, la PYME Jemys Costa Rica S.A. cuenta con requisitos y procedimientos que facilitan la exportación del aceite Sacha Inchi, como los son: la certificación como PYME y la inscripción ante PROCOMER, el permiso de exportación, el permiso del ministerio de salud, poseen su código de barras y cuentan con sus distintivos empaques y etiquetas. A nivel nacional la PYME comercializa su producto a través de su tienda, de la colocación en almacenes de la zona y durante la participación de ferias locales.

Las razones que llevan a la PYME a querer internacionalizarse son: contar con un producto como el aceite de Sacha Inchi, que es altamente competitivo a nivel internacional gracias a sus propiedades que lo convierten en un superalimento, también expresan que existen consumidores internacionales que tienden a consumir estos productos para cuidar su salud, ellos consideran que este hábito está más marcado en otros mercados y no tanto en Costa Rica, además de experimentar la oportunidad de crear apertura de mercados, generar más ingresos e incrementar sus niveles de producción con el fin de crecer como negocio y poder generar más desarrollo a la zona a través de nuevas fuentes de empleo.

El encargado de *marketing* de la empresa es el joven Joshua Ugalde el cual expresa que “poder colocar el aceite Sacha Brus de la PYME en el mercado panameño sería una gran oportunidad para la empresa para darse a conocer y crecer como negocio tanto a nivel nacional como internacional” (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

El joven Ugalde también manifiesta que al iniciar este tipo de procesos es necesario contemplar factores como la competencia o inclusive enfermedades y desastres naturales

debido a las situaciones que se están presentando actualmente por la pandemia del Covid 19, la cual ha golpeado de manera significativa la economía de los países.

Por su parte la encargada de producción del aceite menciona que “la posibilidad de internacionalizar el aceite Sacha Brus permitiría aumentar la producción y hacer que la empresa siga creciendo, lo que a largo plazo implicaría contar con nuevos colaboradores y por ende favorecería la generación de nuevos empleos” (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

Siempre han considerado el mercado panameño como una opción fuerte para internacionalizar su producto, debido a la cercanía geográfica que existe entre el país de origen y este mercado, además su negocio está cerca de la zona fronteriza con Panamá y ellos han tenido la oportunidad de participar en diferentes ferias internacionales organizadas en la ciudad de David Panamá lo que les ha permitido familiarizarse con este mercado y con posibles clientes potenciales.

El encargado de *marketing* afirma que “el mercado panameño aparte de ser el más cercano geográficamente, también maneja nuestro mismo idioma, la cultura y población son muy amenas y es un país que económicamente se encuentra muy bien” (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020). De hecho, la economía de Panamá ha presentado un crecimiento sostenido con un promedio anual de 6.2% entre los años 2010 y 2019. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020)

Gracias a la cartera de clientes con los que cuenta la empresa, actualmente han logrado aumentar sus niveles de producción, esto les ha permitido establecerse como una Sociedad Anónima, bajo el nombre de Jemys Costa Rica S.A., así mismo tienen como Misión:

“Contribuimos a ofrecer y comercializar productos naturales y saludables a partir de las semillas de Sacha Inchi, generando valor para nuestros grupos de interés, brindando siempre calidad en nuestros productos”. (E. Ugalde, comunicación personal, 10 de febrero 2020)

Además, tienen como visión:

“Ser una empresa auto gestionable, reconocida por su credibilidad, comprometida con el desarrollo amigable con el ambiente, con una alta producción en alimentos saludables y financieramente rentable con el fin de satisfacer la demanda de los clientes nacionales e internacionales y brindar las mejores condiciones para la empresa y sus aliados clave”. (E. Ugalde, comunicación personal, 10 de febrero 2020)

Adicionalmente la empresa Jemys Costa Rica S.A. ha incorporado valores que se ven inculcados en cada proceso que realice, los cuales se mencionan a continuación:

- **Innovación:** Nos encontramos anuentes a cambios para ofrecer a los clientes cada día un mejor producto que sea motor de crecimiento y transformación.
- **Calidad:** calidad total desde la selección más estricta de la mejor semilla, la mejor condición para almacenarlo, hasta el empaque que guarde al máximo el sabor.
- **Responsabilidad ambiental.** Procesos productivos y gestión empresarial amigable con el ambiente.
- **Responsabilidad y servicio al cliente:** Atención y respuestas oportunas siendo responsables en cuanto a tiempo y entrega de pedidos. (E. Ugalde, comunicación personal, 10 de febrero 2020).

Además de identificar la historia y elementos generales de la PYME es importante conocer los detalles y características de su producto estrella, que en este caso es el aceite de Sacha Inchi, bajo la marca “Sacha Brus”.

B. EL ACEITE DE SACHA INCHI “SACHA BRUS”

En esta sección se muestran las principales características, beneficios e importancia del Sacha Inchi, específicamente del aceite de Sacha Inchi, producido por la PYME Jemys Costa Rica S.A. bajo la marca “Sacha Brus”.

1. EL SACHA INCHI

El Sacha Inchi es una planta trepadora oriunda del Amazonas, el aceite extraído de esta semilla es “rico en antioxidantes y ácidos grasos poliinsaturados con elevado potencial agro tecnológico y aplicaciones en las industrias alimentarias humanas y animales, así como cosméticas” (Alayón y Echeverri, 2016). Esta planta es relativamente nueva en el país, es rica en propiedades y tiene diversos usos.

La planta de Sacha Inchi, produce una especie de cápsulas dehiscentes, es decir, que se abren naturalmente y que contienen las saludables semillas. Tal como lo indican Ruiz y Mesén (2010) “Los frutos son cápsulas de 3 a 5 cm de diámetro, dehiscentes, de color verde que se tornan color marrón negruzco cuando maduran” (p.260), las cuales usualmente tienen de cuatro a cinco lóbulos.

El Sacha Inchi, es una planta con gran cantidad de componentes que la hacen sumamente saludable y beneficiosa para el consumo humano. El señor Ugalde expresa que:

El Sacha Inchi es la única planta que tiene 3 omegas juntos, este aceite posee ácidos grasos, omega 3, 6 y 9, además de antioxidantes y vitaminas A y E, dichos componentes son de gran importancia en la prevención de enfermedades cardiovasculares, así como el control de los niveles de triglicéridos. (E. Ugalde, comunicación personal, 24 de febrero 2020)

Esta planta, además de la gran cantidad de componentes y beneficios, permite obtener diversos derivados para facilitar su consumo, tales como: las semillas garapiñadas, saladas y con miel, las barras energéticas, las cremas, los jabones y el aceite.

El encargado de *marketing* menciona que “lo que hace más interesante esta semilla es la cantidad de componentes que se pueden ofrecer en un solo producto y los diferentes usos y beneficios que pueden adquirir las personas que consuman los alimentos derivados de estas ricas semillas” (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

En este caso el producto estrella o que tiene mayor demanda según datos de la PYME Jemys Costa Rica S.A., es el aceite de Sacha Inchi “Sacha Brus”.

2. EL ACEITE DE SACHA INCHI

El aceite de Sacha Inchi, es un producto que puede ser consumido y utilizado de diversas formas tales como para aderezos, para cocinar o simplemente tomarlo como un tipo de remedio casero.

De acuerdo con el señor Ugalde algunos beneficios del consumo del aceite de Sacha Inchi son:

Retrasa el proceso de envejecimiento; regula la presión arterial; refuerza el sistema inmunológico, previene los infartos de miocardio, reduce los triglicéridos, reduce y controla el colesterol, ayuda a perder peso, reduce los problemas hormonales en la mujer, ayuda a combatir la inflamación, tiene efectos sobre algunos tipos de cáncer, aporta un alto contenido de vitamina E, reduce la presencia de asma y alergias, además ayuda en caso de sufrir: artritis, arteriosclerosis, reumatismo y osteoporosis. (E. Ugalde, comunicación personal, 24 de febrero 2020)

El aceite de Sacha Inchi, es un producto que puede ser capaz de aportar altos beneficios para la salud de las personas ante diferentes padecimientos o simplemente para prevenir posibles enfermedades gracias a sus vitaminas y componentes.

El encargado de *marketing* indica que “en el caso particular del aceite Sacha Brus, es un producto que puede ser utilizado como aderezo y para fines medicinales lo que lo hace ideal para las personas jóvenes o adultas que estén en busca de productos que aporten beneficios a su salud” (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

El aceite de Sacha Inchi, es un producto 100% natural rico en omegas y vitaminas, esto hace que tenga gran relación con el concepto de super alimento, ya que, como señala Apricot, 2015 (citado en Meoño, 2019): “un *Superfood* es un alimento 100% natural (grupos de frutas-algas-semillas-raíces o hierbas) todos ellos contienen una densidad sumamente más alta de nutrientes en tan solo pequeñas cantidades que los alimentos tradicionales” (p.23), es por ello que este alimento proporciona provecho a la salud humana.

Cabe recalcar que en vista de la cantidad de usos y beneficios que tiene este aceite, puede ser considerado como un super alimento, ya que, según Zaplana (2016) “los *Superfoods* reducen el riesgo de padecer enfermedades e infecciones. Además, incrementan nuestros niveles de energía, reequilibran el organismo, ayudan a depurar el cuerpo, mejoran la salud física y alargan la esperanza de vida” (p.11), es decir, el aceite de Sacha Inchi, puede ser considerado como super alimento, ya que, aporta beneficios para la salud y ayuda a controlar y regular algunos padecimientos mencionados anteriormente, además del alto contenido de sus saludables y ricos componentes.

3. PRODUCCIÓN DE SACHA INCHI

El cultivo de Sacha Inchi tarda alrededor de nueve meses desde que se siembra hasta que se cosecha, debido a la forma que tiene la planta debe ser cortada regularmente para que mantenga una altura adecuada y para que produzca adecuadamente. Tal como lo afirma el señor Eduardo:

El cultivo de Sacha Inchi, es sumamente fácil, se siembra la semilla, a los cuatro meses florea y a los ocho meses se corta, cada 15 días se debe cortar la enredadera para que mantenga un tamaño adecuado, esta planta se produce de los 100 a los 2200 metros sobre el nivel del mar. Es un tipo de enredadera, se trabaja por apoda entonces cuando una parte de la planta ya produjo se corta o se apoda vienen los brotes y viene el nuevo fruto. Su producción es completamente orgánica. (E. Ugalde, comunicación personal, 24 de febrero 2020)

Por su parte la encargada de producción afirma que “debido a la facilidad y la bondad de esta planta los procesos de cultivo, cosecha, recolección y producción son muy sencillos lo que hace que la mano de obra no sea intensiva” (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

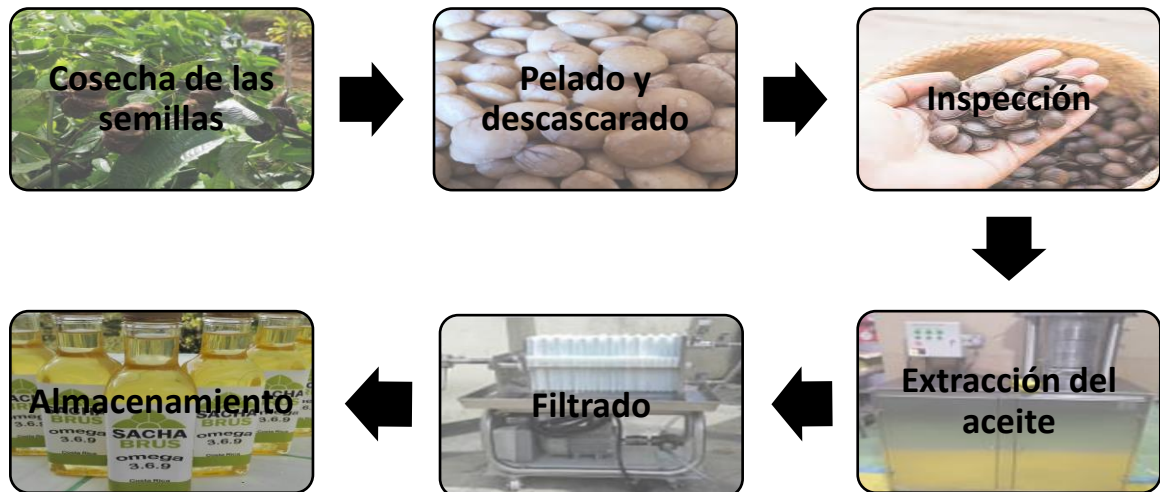
El éxito en la comercialización de un producto depende del correcto manejo y utilización que se les den a los recursos, además de seguir los procesos adecuados para que la producción sea eficiente. Entre los principales factores y recursos cabe mencionar: el terreno, la materia prima, el recurso humano, la infraestructura, las máquinas, la tecnología y el tiempo.

a. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ACEITE SACHA BRUS

Para la elaboración del aceite es necesario seguir una serie de procedimientos y contar con máquinas especiales para el proceso que lleva este tipo de producto, tal como se muestra en la figura 2.1:

Figura 2.1

Proceso de elaboración del aceite de Sacha Inchi



Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista con el gerente de la empresa, 2020.

La encargada de producción también menciona que “el proceso de elaboración del aceite se realiza cumpliendo una serie de protocolos enfocados en buscar el buen

aprovechamiento de los recursos para obtener un producto de alta calidad” (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

A continuación, se detallarán cada una de las etapas del proceso de producción del aceite:

- Cultivo y cosecha de semillas: Primero se prepara la tierra, luego se colocan las semillas, una semilla por hoyo, esta siembra debe ser preferiblemente entre los meses de noviembre y febrero para que germinen bien, aproximadamente se distribuye un kilo de semilla por hectárea. La cosecha se realiza en forma manual después de ocho meses de la siembra cuando las cápsulas toman un color café oscuro, luego se ponen al sol y así expulsan las semillas.
- Pelado y descascarado: Después de cosechar y secar las semillas es necesario pelarlas y descascararlas por medio de una máquina peladora.
- Inspección y molienda: Luego se realiza una revisión de las semillas para asegurar que hayan quedado correctamente descascaradas y para eliminar cualquier residuo o basura. Luego se tritura la semilla a través de un molino especial.
- Extracción del aceite: Las semillas se colocan en la maquina extractora, ahí son calentadas hasta que se forma el aceite.
- Filtrado: Luego de pasar por la máquina de extracción, el aceite es trasladado a la máquina de filtrado.
- Almacenamiento: finalmente el aceite es colocado en un tanque de almacenamiento o en las botellas. (E. Ugalde, comunicación personal,10 de febrero 2020)

La encargada de producción también recalca que como en todo cultivo pueden existir algunas amenazas tales como las condiciones climáticas y otros factores naturales que puedan afectar la siembra y cosecha de estas semillas. (M. Chavarría, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

Se puede observar que este aceite pasa por un procedimiento cuidadosamente detallado de manera que se pueda obtener un producto de alta calidad. Además, una vez elaborado, el aceite es colocado en una botella de vidrio de 250ml, que lo conserva por más tiempo y tiene una duración de un año y medio, además este envase permite que los consumidores puedan observar el producto que están comprando.

4. IMPORTANCIA DEL ACEITE PARA LA PYME

El aceite de Sacha Inchi, es importante para la empresa, porque los consumidores lo prefieren gracias a sus componentes que son altamente beneficiosos para la salud, uno de los componentes más abundantes de los ácidos grasos, es el ácido linoleico y la suma del contenido de insaturados se encuentra entre alrededor de 90 a 93%, el resto de los aceites vírgenes se encuentra por debajo de este valor (Ramos et al, 2016), esto convierte al aceite de Sacha Inchi, en un producto con ventajas que resaltan inclusive en comparación con otros aceites vírgenes.

Además, este producto contribuye al desarrollo de la propuesta de internacionalización, ya que, es un elemento clave para cumplir con las perspectivas a futuro en función del crecimiento y apertura de mercados, principalmente porque este aceite se puede catalogar como super alimento, esto hace que el aceite de Sacha Inchi, se convierta en un producto mayormente aceptado por la población, ya que, este tipo de alimentos tienen un gran auge y los consumidores los prefieren por sus beneficios y porque pueden mejorar su salud a través de un producto natural.

C. COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Dentro de los elementos claves que influyen durante el proceso de crecimiento e internacionalización de las empresas, se encuentran los competidores tanto nacionales como internacionales, en este apartado se identificarán algunos de los competidores que la PYME Jemys Costa Rica S.A. debe tener presentes.

Gracias a la globalización se han incrementado los intercambios comerciales regionales e internacionales, es por ello que las empresas buscan posibilidades para la utilización de sus recursos y analizan oportunidades de expandir sus negocios a mercados internacionales, de esta manera se crea un juego entre la oferta y demanda de los consumidores en un mismo país, lo cual a la vez genera una competencia entre empresas y productos.

1. COMPETENCIA NACIONAL

Para el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A. se toma en consideración como competencia nacional las empresas costarricenses que se dediquen a la producción y comercialización de productos derivados de la semilla de Sacha Inchi.

En este sentido a nivel país existen dos empresas posicionadas en el mercado y que comercializan diversos productos a base de la semilla de Sacha Inchi, además de la PYME Jemys Costa Rica S.A. dichas compañías son Agronegocios y Productos Mercantiles Unicornio S.A.

a. AGRONEGOCIOS

Agronegocios (2020) menciona que su emprendimiento nace en el 2004 de una idea de un joven oriundo de Nicoya Guanacaste con la idea de realizar proyectos agroinnovadores.

Así mismo afirma que es una organización agrocomercial con la introducción de tecnologías para desarrollar unidades comerciales a nivel nacional e internacional, en la actualidad se encuentra localizada en Tibás.

Igualmente, expresa que son una empresa con proyectos productivos dándoles la industrialización y valor agregado a productos como lo es la higuierilla (ricino, castor), Sacha Inchi, Luffa, Cacao y Moringa, en cuanto al Sacha Inchi, trabajan con semillas, cápsulas y aceite, así mismo está certificada como esencial Costa Rica y posee marcas como Natura 506, Bio Bike y Bio+.

También indica que como parte de su expansión en el 2012 inicia la investigación del cultivo de Sacha Inchi y para el 2014 ya habían instalado una microplanta para la industrialización del grano. Además, en calidad de asesores y promotores se introdujo el cultivo a países como Nicaragua, Guatemala, República Dominicana, Cuba y Panamá, generando una red para la comercialización de las líneas.

Por otra parte, esta empresa utiliza estrategias como brindar asesoramiento a emprendedores para que los primeros años vendan bajo la marca de Agronegocios, esto para darse a conocer a nivel país, también utilizan estrategias de posicionamiento en redes sociales, cuentan con una página web donde se pueden adquirir sus productos en línea, además estos mismos se encuentran distribuidos en macrobióticas y supermercados al alcance del cliente.

Agronegocios se encuentra afiliado a la Cámara de Comercio Internacional de Francia en Costa Rica, como comercializadores en los mercados de bienestar nutricional (Salud y Belleza) y ambiental, tanto nacionales como internacionales. Así mismo, cuenta con la licencia de Esencial Costa Rica.

De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional de Francia en Costa Rica (2019) en cuanto a la presencia de esta empresa “el giro comercial se realiza principalmente en Costa Rica con canales de distribución propios, supermercados (Walmart, Más por Menos) y mediante distribuidores especializados (Super Salón, tiendas macrobióticas). Se contempla exportar hacia Francia mediante un distribuidor local enfocado a macrobióticas” (parr.2), estos datos muestran el posicionamiento a nivel país y las proyecciones internacionales con las que cuenta la empresa Agronegocios.

b. PROYECTOS MERCANTILES UNICORNIO S.A

Proyectos Mercantiles Unicornio S.A es una empresa costarricense de la zona Norte que se dedica a la producción *snack* saludable, aceite gourmet con omega 3 6 y 9 harina con alta concentración de proteína vegetal, capsulas de aceite omega 3 6 9 desde el 2011, la cual utiliza la estrategia comercial en llegar, de forma directa, al cliente o consumidor final.

Además, mencionan la importancia de lograr rendimientos y economías justas para las partes involucradas, esta empresa tiene como objetivo contribuir a la sana alimentación de la población costarricense y del mundo (Connectamericas, 2015). Actualmente esta empresa no se encuentra exportando.

2. COMPETENCIA INTERNACIONAL

Así como es importante conocer los competidores nacionales, también es necesario identificar los competidores internacionales que podría tener la PYME al ingresar a nuevos mercados internacionales, ya que, esto le permitirá tener un panorama claro en cuanto a las estrategias y mecanismos que deberá implementar al ingresar en el nuevo mercado.

El principal productor de Sacha Inchi, en Latinoamérica es Perú, seguido por Colombia y Ecuador. Según datos de Trade Map (2019), de estos tres países solo Perú y Colombia registran exportaciones de aceite de Sacha Inchi, en los últimos 3 años hacia Panamá.

A continuación, se presenta una descripción de empresas, producción y comercialización existente en estos tres países en relación con la semilla de Sacha Inchi, con el fin de conocer los posibles competidores que tendría la PYME Jemys Costa Rica S.A. en su proceso de internacionalización.

a. PERÚ

Perú, como se mencionó anteriormente es uno de los principales productores de Sacha Inchi, algunas de las principales empresas que producen este tipo de productos son: Amazon Health Products S.A.C, Agroindustrias Osho S.A.C, Shanantina S.A.C. y Agroindustrias Amazonicas S.A (PromPerú, 2017).

Las exportaciones totales de aceites pertenecientes a la partida arancelaria 1515900090, incluyendo el aceite de Sacha Inchi, para el año 2019, fueron de 543 217 kg, de estos 1 516 kg corresponden a los aceites exportados hacia el mercado panameño y los principales destinos de exportación son Francia, Reino Unido, Malasia y Japón (Trade Map, 2020).

Las empresas peruanas cuentan con una serie de estrategias y factores que les ayudan en el proceso de internacionalización de sus empresas y productos, el principal medio que utilizan para internacionalizarse es la exportación.

Dichas estrategias son:

- Ofrecen elementos diferenciadores tales como: la calidad, el valor del producto, el precio y sus beneficios.
- Participan en ferias internacionales y hacen uso de las redes sociales como medio de comunicación e implementan el comercio electrónico.
- Se enfocan en crear posicionamiento y experiencia a través de las exportaciones hacia países latinos y que se encuentran más cercanos a su ubicación geográfica.
- Además, la PYMES peruanas cuentan con el apoyo de una iniciativa implementada por el Ministerio de Comercio Exterior de Perú llamada PYME al mundo, la cual busca promover el desarrollo y competitividad de las empresas tanto nivel nacional como internacional, a través de la aplicación del bussines to bussines y el uso de plataformas tecnológicas que permitan un mayor acercamiento a los clientes (Mescua & Ibañez, 2017).

Asimismo, este país mantiene una estrecha relación comercial con Panamá, entre los principales productos exportados desde Perú hacia Panamá, se encuentran: Pisco, Salsas Peruanas, Sacha Inchi, Pisos de Madera y Aceite Botija. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f)

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú desarrolla anualmente un Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) para sus mercados claves en América, en donde identifican las oportunidades comerciales de bienes y servicios en los diferentes sectores productivos.

En este caso el PDM creado para el año 2019 y para el mercado de Panamá indica que las principales oportunidades comerciales con las que cuenta Perú en dicho país son:

El aceite de Sacha Inchi, snacks peruanos (papas nativas y cancha), aceituna de botija, granos andinos orgánicos, maca en cápsulas y en polvo, ropa de cama, mantelería, suministros textiles para hotelería, piso de parquet y acabados para la construcción, diseño de software y franquicias (educativos, spa, peluquería, entre otros). (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019, parr.2)

El país peruano con estos datos muestra que tiene oportunidades para seguir comercializando el aceite de Sacha Inchi, en el mercadeo panameño, lo que lo convierte en uno de los principales competidores para la PYME Jemys Costa Rica S.A. en sus deseos de colocar su aceite Sacha Brus en dicho mercado.

b. COLOMBIA

Colombia también es uno de los países que registra exportaciones de Sacha Inchi, hacia el mercado panameño, además cuenta con una producción nacional de derivados de esta semilla. Para el año 2019 Colombia contaba con alrededor de 837 hectáreas sembradas de la semilla de Sacha Inchi (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2019).

En el caso de Colombia las exportaciones totales de aceites pertenecientes a la partida arancelaria 1515900090, incluyendo el aceite de Sacha Inchi, para el año 2019, fueron de 70 325 kg, la lista de destinos de exportación la encabeza Panamá con 36 296 kg seguido por Corea, Alemania y Estados Unidos (Trade Map, 2020).

Algunas de las estrategias de internacionalización implementadas por las empresas colombianas son: las alianzas con inversionistas extranjeros y las uniones entre empresas del mismo sector. También se enfocan en fortalecer la estructura organizativa que favorezca el posicionamiento de la producción, la comercialización y los elementos logísticos (Nova, 2016). Otros elementos estratégicos implementados por las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización son la creación de cadenas de valor y el establecimiento de ventajas competitivas.

Las principales empresas productoras de Sacha Inchi, dentro de Colombia son: la Asociación de productores de Sacha Inchi, de Puerto Caicedo - ASOINCHI, Amazónica de Colombia SAS, Sacha Putumayo Colombia SAS, Sacha Inchi, la Dorada SAS. (Agronet MinAgricultura, 2019, parr.2), también se destaca la empresa ASOPROAGRO la cual se dedica a la “producción de aceites y alimentos derivados de frutos amazónicos como Sacha Inchi y Copoazú y a través de sistemas sostenibles y transferencia de prácticas a comunidades indígenas de la región” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2018, parr.9). A la vez dichas empresas cuentan con apoyo por parte del Gobierno Colombiano quién busca incentivar el sector agrícola y muestra gran interés en productos como el Sacha Inchi.

En resumen, se puede observar que las empresas colombianas también son fuertes competidores a nivel internacional para la PYME, ya que, se mantienen en constante crecimiento y tienen deseos de expandir sus mercados, además cuentan con el apoyo de su gobierno, el cual busca implementar medidas que fortalezcan el sector agrícola, principalmente en este tipo de productos que se encuentran en auge a nivel internacional.

c. ECUADOR

Ecuador es otro de los países de Latinoamérica que actualmente produce aceite de Sacha Inchi, con el apoyo de la empresa Agroindustrias Ecuador G2 que se dedica al acopio, producción y comercialización de productos derivados de la semilla de Sacha Inchi. Además, registran un total de 171 toneladas exportadas durante el 2019 y los principales destinos de exportación son México, Brasil, Canadá y Estados Unidos. (Trade Map, 2020)

Algunas de las estrategias de internacionalización y comercialización de las empresas ecuatorianas son la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales donde pueden dar a conocer sus productos, la creación de una adecuada imagen corporativa que sea llamativa para los compradores y el desarrollo de alianzas estratégicas en el país o en el mercado meta con el fin de fortalecer el proceso de internacionalización (ProEcuador, 2020).

También hacen uso de páginas web para dar a conocer sus productos, han buscado asesoramiento de la promotora de comercio exterior del país (ProEcuador), cuentan con redes sociales para interactuar con los clientes y para dar a conocer sus productos y se

mantiene capacidades en cuanto a procesos de exportación y estándares de calidad necesarios para ser competitivos en los nuevos mercados (Ordóñez, 2014).

Este país posee una sola fábrica que se encarga de la producción de diferentes productos derivados de la semilla de Sacha Inchi y que pertenece a Agroindustrias Ecuador G2, cuentan con alrededor de 1 100 hectáreas sembradas y 800 hectáreas en producción. Los principales productos que elaboran y comercializan son: harina empacada, snacks y aceite. Además, el 70% de su producción es exportada a Colombia (Enríquez, 2020).

No se registran datos de exportaciones recientes de aceite de Sacha Inchi, provenientes de Ecuador hacia Panamá, sin embargo, cabe destacar que este país busca fortalecer la producción y comercialización de Sacha Inchi, por lo cual a futuro y considerando los deseos de internacionalización de ambas partes, es importante considerar a Agroindustrias Ecuador G2 como un potencial competidor a nivel internacional para la PYME costarricense.

3. COMPETENCIA DE EMPRESAS EN PANAMÁ

En el mercado panameño existen empresas que venden productos orgánicos, naturales, beneficiosos para la salud y para el cuidado de la piel, entre estos productos se encuentra el Sacha Inchi. A continuación, se detallarán dos de estas empresas.

a. AMÉRICA ORGÁNICA

América Orgánica es una empresa peruana comercializadora y distribuidora de alimentos orgánicos certificados, trabaja en Panamá a través de la colocación de sus productos en restaurantes y tiendas de alimentos orgánicos ubicados en Ciudad de Panamá, La Chorrera, Colón, David y Penonomé. Frecuentemente realizan campañas y eventos de lanzamientos de sus productos, en los diferentes locales donde desean colocar sus productos, también hacen uso de sus redes sociales y de algunos medios de comunicación para dar a conocer información de sus productos, además cuenta con un blog donde comparten tips, informaciones y recetas de sus productos (América Orgánica, 2018).

b. DIVINA AL NATURAL

Divina al natural es una tienda de productos naturales y orgánicos para el cuidado de la piel, ubicada en Ciudad de Panamá y que realiza entregas a todo el país. Su canal de ventas son las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y WhatsApp. Frecuentemente realizan ofertas y promociones de sus productos (Divina al natural, 2020).

Al tener identificados los posibles competidores la empresa puede comenzar a indagar en las características acerca del mercado al que se desea llegar, es por ello que se procede a mostrar diversos factores que se deben conocer de dicho mercado meta.

D. EL MERCADO PANAMEÑO

En este apartado se describirán las principales características y aspectos a tomar en cuenta acerca del mercado panameño, tales como su política, economía, tecnología, temas legales, población, tipo de consumidor, canales de comercialización entre otros factores que debe conocer la PYME Jemys Costa Rica S.A. para realizar negocios en este país.

1. GENERALIDADES DEL MERCADO

La República de Panamá “está situada al extremo (sureste) del Istmo Centroamericano, a siete grados al norte del Ecuador. Limita al Norte con el Atlántico (Mar Caribe), al Sur con el Pacífico, al Este con Colombia y al Oeste con Costa Rica”. (Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y cooperación, 2019, p.1), además su moneda oficial es el Balboa y su idioma es el español, pero también se hablan otros dialectos.

Panamá tiene un clima “tropical lluvioso en las tierras bajas y templado lluvioso en las tierras altas. Se distinguen dos estaciones que son la lluviosa de mayo a mediados de diciembre y la seca de la segunda mitad de diciembre a abril” (PROCOMER, 2009, p.5), este país posee características que lo hacen un lugar con oportunidades para inserción de productos, ya que, posee comunicación entre sus costas, además de climas, ambientales favorables y características similares a la cultura de Costa Rica, a continuación, se presentarán algunos aspectos fundamentales del país.

2. ASPECTOS RELEVANTES DEL MERCADO

En este apartado se describirán los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos con los que cuenta el mercado panameño y que son importantes para conocer diferentes aspectos sobre este.

a. ASPECTO POLÍTICO

Panamá mejor conocido por su moderna capital, Ciudad de Panamá, es un estado soberano e independiente, así lo afirma la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá (2019) “El modelo político-constitucional panameño es de carácter presidencialista y unicameral, con elecciones separadas para el poder legislativo. La Jefatura del Estado

corresponde al presidente de la República. Es electo por voto popular por un periodo de 5 años” (p.4), en el cual el presidente es Jefe de Gobierno y elige a los ministros del estado.

El presidente de la República, electo para el año 2019 fue Laurentino Cortizo, el cual está acompañado de su Constitución que es la norma fundamental del Estado, los poderes son pilares fundamentales para el funcionamiento del país los cuales se encuentran constituidos de la siguiente manera:

Ejecutivo: encabezado por el presidente y dos vicepresidentes, quienes son elegidos mediante el voto popular para un período de cinco años. Además, hay doce ministros.

Legislativo: Asamblea Legislativa, integrada por 72 miembros quienes ejercen su cargo durante cinco años.

Judicial: Corte Suprema de Justicia, la cual está compuesta por 9 Magistrados nombrados por el Gabinete y aprobados por la Asamblea Legislativa, quienes ejercen su cargo por diez años. También está compuesta por cinco Tribunales superiores de Distrito Judicial (con 19 magistrados), juzgados de circuito y municipales. (PROCOMER, 2009, p.5)

Al igual que en Costa Rica, su sistema de gobierno está compuesto por estos órganos los cuales tienen su estructura y organización para ejercer los diferentes puestos, además de una estructura política Panamá presenta una economía bien establecida.

b. ASPECTO ECONÓMICO

La economía de Panamá ha venido en crecimiento estable y es reconocida como una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo, así lo afirma la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá (2019):

Panamá es una economía pequeña (4,17 millones de habitantes en julio de 2018 y de renta media (PIB per cápita de 15.575 MUSD en 2018) que viene experimentando un crecimiento muy intenso en la última década (6% anual en promedio, la mayor tasa de toda Latinoamérica) (p.12)

Además es de los principales receptores de la inversión extranjera directa, lo cual hace de Panamá un lugar agradable para realizar negocios, así mismo para setiembre del 2018 Panamá tenía un “balance total del gobierno Central el cual era 5.2% del Producto Interno Bruto” (Ministerio de economía y finanzas República de Panamá 2019), además, la economía de Panamá se basa en tres sectores el primario, sector secundario y el sector terciario, de los cuales cada una de ellas aportan porcentajes diferenciados, pero poseen un importante valor al contribuir al PIB, logrando que la economía de Panamá sea ascendente.

c. ASPECTO SOCIAL

Panamá posee diferentes grupos étnicos como lo son los hispano- indígenas que es uno de los grupos más importantes del mestizaje, además tienen población Afro-colonial que son los descendientes de los esclavos traídos al istmo durante la colonización española, la población Afroantillana que son los descendientes de los trabajadores antillanos de habla francesa o inglesa que llegaron a Panamá principalmente durante la construcción del canal y grupos indígenas-kunas. (Riquelme, 2008)

La población se concentra hacia el centro del país, particularmente alrededor del Canal, pero un segmento considerable de la población también vive en el lejano oeste alrededor de David; el tercio oriental del país está escasamente habitado.

Panamá tiene una estructura por edades de “0-14 años: 25.56% (hombres 508,131 / mujeres 487,205), 15-24 años: 16.59% (hombres 329,250 / mujeres 316,796), 25-54 años: 40.31% (hombres 794 662 / mujeres 774 905), 55-64 años: 8.54% (hombres 165 129 / mujeres 167 317), 65 años y más: 9.01% (hombres 160 516 / mujeres 190 171)” (Central Intelligence Agency, 2017, parr.27), por lo que tiene en su mayoría personas que se encuentran en edad de trabajar y generar ingresos.

A partir de la diversidad poblacional que posee Panamá y su ubicación geográfica adopta diferentes culturas, por lo que es un país que acoge tendencias internacionales, así como lo afirma la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá (2019) los principales socios comerciales son “países asiáticos como China, Corea del Sur o Japón; europeos como Holanda y España; zonas francas; y sus vecinos, Costa Rica y Colombia” (p.22). Panamá se convirtió en un país donde los extranjeros desean invertir, así como realizar intercambios comerciales debido a su crecimiento y su ambiente comercial sofisticado.

A raíz de las inversiones que realizan los extranjeros en Panamá se ha logrado avanzar en los aspectos tecnológicos como detalla a continuación.

d. ASPECTO TECNOLÓGICO

Panamá ha invertido en tecnologías por muchos años por lo que es considerado en el ranking de mejores tecnologías de la información, según Aguirre (2014) Panamá está en proceso de “desarrollo de transición de una economía conducida por factores de eficiencia

a una conducida por la innovación, habiéndose creado como consecuencia de este señalamiento una visión que el país está próximo a los países del primer mundo” (p.11). Asimismo, Panamá ofrece el recurso de internet gratuito para que sirva de instrumento de aprendizaje y capacitación para los habitantes.

Así mismo Panamá tiene claro que la implementación de tecnología es una inversión que forjará oportunidades para el desarrollo del país y considera “importante que la política de ciencia, tecnología e innovación (CTI) genere las capacidades para que el país pueda beneficiarse de las oportunidades que los avances tecnológicos otorgan al desarrollo de los sectores estratégicos como logística y los servicios financieros” (Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2019, p, 26), este país tiene claro que el desarrollo de la nación va de la mano con el aprovechamiento de herramientas tecnológicas inculcándolas en su diario vivir.

e. ASPECTO AMBIENTAL

Sin duda alguna, el sector ambiental en muchos países proporciona no solamente alimentos y bienestar, sino también ingresos económicos al país. En este caso es importante conocer el ente encargado de velar por establecer leyes y por el cumplimiento de estas mismas.

Según la Autoridad Nacional del Ambiente de Panamá (2014):

La Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM; es la institución del Estado panameño responsable de la administración del ambiente, protección conservación y recuperación de los recursos naturales, promoviendo su manejo sostenible, la gestión ambiental y la integridad de los objetivos sociales, económicos, a efecto de lograr el desarrollo humano sostenibles en el país. (Referente: Ley # 41 de 1 de julio de 1998) (p.2)

Lograr un desarrollo sostenible genera y propicia un balance en el país. Es por esto que los gobiernos buscan mantener un equilibrio entre el uso adecuado de los recursos naturales y su resultado positivo en la economía del país. Uno de los recursos naturales más importantes para la existencia humana es el agua. En Panamá este recurso es de suma importancia en lo ambiental.

Por la naturaleza del país, el canal de Panamá es solo un ejemplo de cómo este recurso colabora con la economía del país; puesto que este ayuda al ingreso de comercio exterior.

f. ASPECTO LEGAL

En este apartado se presenta una breve descripción de los aspectos e instituciones legales que toma en consideración el país panameño para realizar una importación.

Panamá cuenta con una Dirección General de Normas y Tecnología Industrial (DGNTI) dicho ente “actúa en la elaboración, adopción o adaptación de normas en el ámbito de la industria, comercio y servicios. Además, es el organismo notificador competente para divulgar dicha información normativa ante las instancias nacionales e internacionales, y la OMC” (Ministerio de Comercio e Industria, parr.18, 2018). Entre las funciones de este ente se encuentra la elaboración de especificaciones técnicas para velar por la calidad y seguridad de la industria, tecnología, comercio y servicios.

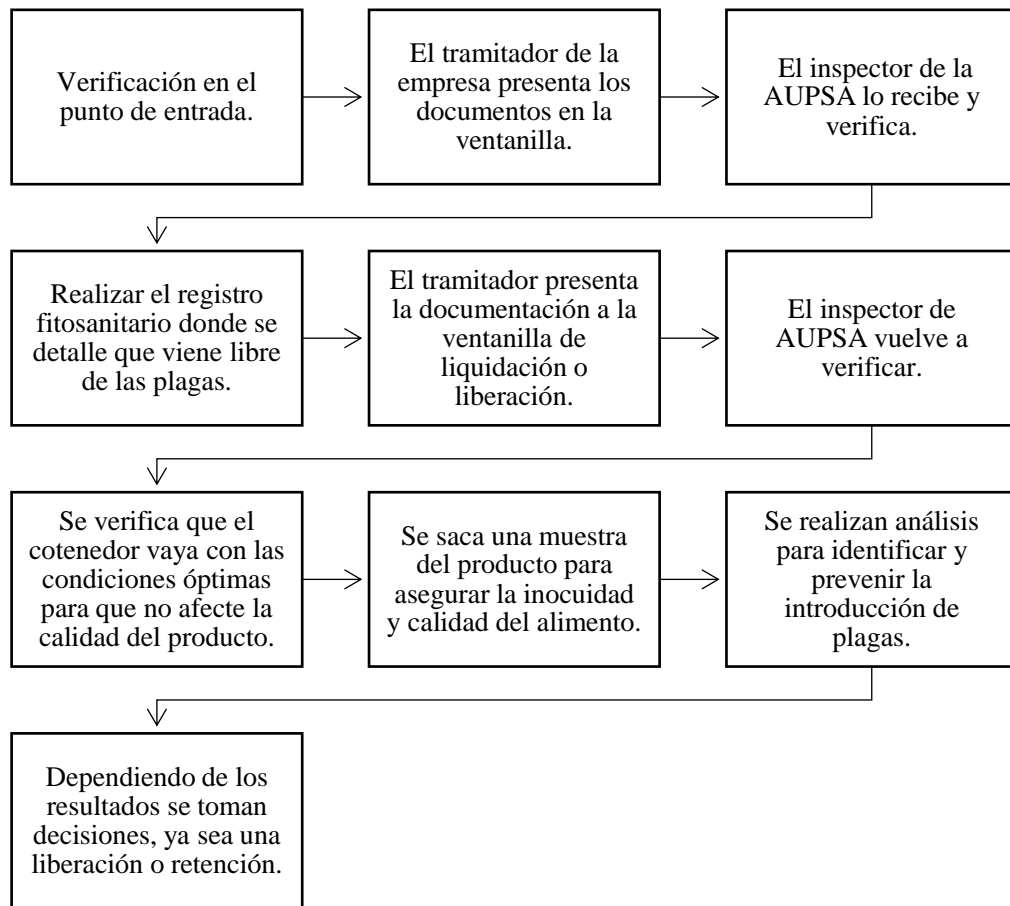
El DGNTI también es el representante de la República de Panamá ante el Organismo Internacional de Normalización (ISO), es por ello que cuentan con la Comisión Panameña de Normas Técnicas (COPANIT), en esta se establecen normas técnicas para los diferentes productos o servicios nacionales e internacionales.

Para el caso del aceite de Sacha Inchi, se debe regir bajo las normas técnicas: DGNTI-COPANIT 95 2002 de Aceite Grasas Comestibles. Aceite Vegetal y por la DGNTI-COPANIT 52 1978 de Productos Alimenticios. Etiquetado de Alimentos. Envasado para Consumo Humano.

En el país panameño también existe una institución encargada de supervisar y velar por el bienestar de los alimentos de consumo humano, llamada Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA), la cual es “una entidad rectora del Estado creada para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes y reglamentos en materia de seguridad de alimentos introducidos al territorio nacional, bajo criterios estrictamente científico y técnico” (Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos, 2019, parr.1). Dicha entidad brinda un certificado a las empresas que desean importar productos a Panamá siempre y cuando cumplan con los requerimientos sanitarios y fitosanitarios, establecidos para los productos alimenticios, esto con el fin de proteger la salud humana y el patrimonio animal y vegetal del país.

La figura 2.2 muestra los trámites que deben realizar las empresas que deseen ingresar un producto alimenticio en el mercado panameño:

Figura 2.2
Requisitos de AUPSA



Fuente: PROCOMER, 2017

Cabe recalcar que el registro fitosanitario debe ser emitido por la entidad gubernamental competente del país de origen o país exportador, además para que el tramitador pueda presentar la documentación a la ventanilla de liquidación o liberación, debe haber cumplido con los requisitos físicos.

Además, para poder acceder al mercado panameño es necesario cumplir con una serie de requisitos y procedimientos de importación que se detallarán más adelante, igualmente es importante conocer más a fondo el mercado panameño para identificar los tipos de consumidores, así como las preferencias y tendencias de compra de estos.

3. EL CONSUMIDOR PANAMEÑO

Otro aspecto importante a tomar en cuenta del mercado panameño son sus consumidores, es necesario identificar cuáles son las características y preferencias del segmento de interés para que la PYME pueda tener un panorama más claro sobre cómo conquistar a sus clientes meta.

a. TIPO DE CONSUMIDOR

La provincia de Ciudad de Panamá que es el destino donde se colocará el producto inicialmente, cuenta con una población total de 1 860 000 (Central Intelligence Agency, 2020) de los cuales 1 293 305 se encuentran entre los rangos de edad de interés para el consumo del aceite que van desde los 20 hasta los 80 o más años. (Ministerio de Salud de Panamá, 2020). Estos datos representan la cantidad de población de la cual se podrán obtener los posibles consumidores del aceite de Sacha Inchi.

Al igual que otros consumidores de diferentes países el consumidor panameño ha cambiado sus hábitos de consumo gracias a las nuevas opciones que ofrece el mercado nacional e internacional, por medio de los avances tecnológicos que permiten el acceso a nueva información acerca de los productos y servicios más recientes y con características innovadoras, también ha aumentado el interés por consumir productos orgánicos, esta tendencia se ve marcada principalmente en jóvenes profesionales de los 23 años en adelante, lo que a la vez los convierte en clientes más demandantes. (Strauss, 2016).

A causa de las nuevas exigencias del consumidor, el mercado panameño ha tenido que adecuar su oferta a estas nuevas necesidades, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (s.f): “en los últimos años han surgido en Panamá diversos centros naturistas y tiendas dedicadas a la venta de productos para el bienestar, que están distribuidas por todo el país, producto de la demanda emergente” (p.69), esto ha generado que cuenten con diferentes locales exclusivos para la venta de productos naturales y que incluso las principales cadenas de supermercados cuenten con una mayor variedad de productos importados ideales para los clientes, entre ellos los productos saludables.

Esto demuestra que en los últimos años el mercado panameño ha experimentado cambios en su oferta y demanda de productos saludables o super alimentos debido a los nuevos hábitos de sus consumidores quienes actualmente buscan seguir un estilo de vida saludable y consumir productos que aporten altos beneficios a la salud.

Asimismo, el consumidor panameño con mayor poder adquisitivo al tener la posibilidad de gastar en productos de precio más alto prefiere adquirir productos orgánicos, naturales y que aporten beneficios a su salud, además dicho consumidor se caracteriza por seguir un estilo de vida saludable. Tal como lo afirma Mamaní (2018):

Las góndolas de los supermercados han notado un incremento significativo en la demanda de productos saludables, ya que los consumidores han ido cambiando su estilo de vida y buscan una nueva manera de alimentación. Se ofrece una variedad de productos bajos en calorías y azúcar, libre de gluten, batidos proteínicos, entre otros. está siendo un consumidor que está al pendiente de las marcas; es un consumidor que cuestiona y duda y no sólo compra. (p.15)

Esto a la vez indica que el consumidor panameño que cuenta con un poder adquisitivo medio-alto y alto se preocupa por cuidar su salud y además analiza las opciones y características de los productos o servicios antes de adquirirlos.

En resumen, el consumidor panameño se caracteriza por ser exigente y se toma el tiempo para pensar en los productos que desea adquirir. Algunos de ellos en la actualidad muestran una tendencia por querer cuidar su salud y están dispuestos a pagar un poco más por obtener productos que sean saludables, naturales y orgánicos esto hablando de los consumidores que cuentan con un ingreso medio-alto.

b. PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

Algunos panameños, principalmente los que residen en la Ciudad de Panamá, tienen una gran aceptación hacia los productos importados, Strauss (2016) expresa que: “al tener acceso a más información de fuera, así como a productos más caros y distintos, el consumidor panameño se da el lujo de ser más atrevido en su consumo, y los productos extranjeros y orgánicos son altamente atractivos” (parr.6), esto debido a que al estar más informados pueden hacer una mejor elección en cuanto a productos con características específicas como ecológicamente sustentables y que aporten beneficios a su salud.

El consumo para el aceite de Sacha Inchi y demás alimentos de consumo familiar a nivel país en Panamá es de 45%, además el consumo según sector es: agrícola 2.4%, industria 15.7% y servicios 82%. (Central Intelligence Agency, 2017)

Además, prefieren ser más analíticos y tomarse el tiempo para informarse de los productos antes de comprarlos, tomando como referencia que estos sean saludables, que contengan altos valores nutricionales y que ayuden a la prevención y control de

enfermedades, tal como lo indica el sitio Zona de Estrategias Web del Sur (2019): “cuanto más jóvenes, los panameños son más conscientes de los gastos; buscan la inmediatez, pero son más analíticos; investigan antes de hacer una compra, son más emprendedores y se muestran más independientes en la toma de decisiones” (parr.2), esta conducta debe ser estudiada y aprovechada para poder conquistar este segmento de la población que parece ser el más fácil de atraer, pero el más complicado de conquistar.

Al igual que muchos otros mercados internacionales, existe un segmento de la población panameña, específicamente ubicados en la Ciudad de Panamá que se caracteriza por tener un buen nivel de ingresos seguir la tendencia de consumir alimentos que sean naturales y libres de sustancias o químicos innecesarios en su producción, especialmente en los segmentos de la población que cuentan con mayor poder adquisitivo. Como lo afirma El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (s.f):

La tendencia mundial sobre el consumo de alimentos en estado natural y sin aditivos artificiales, endulzantes, colorantes y preservantes ha encontrado en Panamá un nicho en los estratos altos de la sociedad, compuesta principalmente por nacionales y extranjeros diversos establecidos en Panamá. El resto de la sociedad, por temas de desconocimiento y poder adquisitivo, continúan comprando los productos que no cumplen estas características. (p.67)

En este caso se muestra que los panameños con mayor poder adquisitivo o que cuentan con un estatus mayor tienden a consumir alimentos que sean naturales y que no contengan otros componentes que sean poco beneficiosos para la salud.

Concisamente, el consumidor panameño con ingreso medio-alto y alto cuenta con una tendencia de consumo enfocada en los alimentos y productos naturales, orgánicos, amigables con el ambiente, sin químicos u otras sustancias innecesarias.

Además de conocer características y aspectos relevantes sobre los consumidores panameños, es necesario conocer e identificar cuáles serían las ventajas y oportunidades con las que contaría la PYME para posicionarse en el mercado meta.

4. PENETRACIÓN DEL MERCADO

Las estrategias que utilizan los competidores en el país destino son tomadas en consideración por medio de los conocimientos e indagaciones sobre qué es lo que hace que los demás aceites sean aceptados en el mercado panameño. Según ProChile (2016) para “los importadores, es imprescindible que la marca que desee ingresar a Panamá entienda

la dinámica de mercado, que el producto tenga múltiples presentaciones y cuente con certificaciones de calidad y precio competitivo” (p.1). Estos son factores muy importantes que deben tomar en cuenta a la hora de ingresar este mercado.

En este caso un producto sustituto o competitivo al aceite de Sacha Inchi, es el aceite de Oliva, por lo que es pertinente mencionar algunos factores de comercialización y penetración de ese producto. ProChile (2016) expresa que “el aceite de oliva se compra, generalmente, de forma presencial, en supermercados o tiendas. Algunos supermercados están probando nuevas formas de comercialización, como la venta por Internet o telefónica” (p.1). En este caso se rescata la importancia del uso de las herramientas tecnológicas como lo es la venta por internet y el uso de redes sociales como Facebook.

Además de esto se puede mencionar que existen oportunidades en diferentes sectores del mercado como lo afirma la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Panamá (2019) “Una de las oportunidades precisamente puede ser la de entrar el mercado como marca del distribuidor. Adicionalmente, también existen oportunidades en el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), si bien el desarrollo de este canal depende de si Panamá consigue potenciar su sector turístico” (p.3). Esta es una manera alterna de penetrar el aceite al mercado meta, al vender el aceite por medio de la venta a restaurantes para la preparación de alimentos.

Algunas empresas que se dedican a la comercialización de productos saludables y orgánicos como el aceite de Sacha Inchi y similares cuentan con *blogs* donde comparten recetas y conjuntamente explican los diferentes usos y beneficios de los productos para lograr que los consumidores potenciales se interesen en ellos. Como por ejemplo la empresa América Orgánica.

De igual forma, existen buenas noticias para las nuevas marcas que desean ingresar al mercado, así lo afirma ProChile (2016) “Por un lado, el continuo crecimiento económico que ha experimentado dicho país le ha dado espacio a la conformación de sectores socio-económicos con un mayor poder adquisitivo y abierto a conocer y consumir nuevos productos” (p.1). Este es un factor que sin duda puede ser provechoso para las empresas que deseen ingresar a este mercado.

Cada uno de estos puntos son importantes para conocer como la empresa Jemys Costa Rica S.A con el producto de aceite de aceite de Sacha Inchi, puede acceder al mercado panameño siguiendo patrones de otros aceites conocidos como es el aceite de oliva.

a. PRODUCTOS SALUDABLES

Panamá se caracteriza por ser importador de alimentos y en este caso la demanda de productos alimenticios enfocados en el cuidado de la salud ha venido en aumento así lo afirma Centralamerica data (2014) “Panamá, a diferencia de otros países latinoamericanos, es un importador neto de productos alimenticios, dentro de esta categoría, los supermercados han incrementado específicamente su oferta orientada a cuidar la salud y el bienestar de los panameños” (parr.1). Estos datos resaltan el interés de la PYME por acceder a este mercado con el producto de aceite de Sacha Inchi, como un producto con diversas propiedades que beneficien la salud.

Gracias a la apertura y aceptación que existe sobre este tipo de productos en dicho mercado, los empresarios costarricenses observan potencial para introducir este tipo de bienes para el cuidado de la salud, así lo afirma Centralamerica data (2014) “es por esto que, en dicho país, los empresarios costarricenses que han diferenciado su producción con un portafolio de productos beneficiosos para la salud podrían encontrar nichos en este mercado” (parr.8). Es por ello por lo que muchos empresarios se muestran interesados en incursionar en el mercado panameño.

5. EL ACEITE SACHA INCHI EN EL MERCADO

El aceite de Sacha Inchi, se visualiza como un elemento de competitividad en el aspecto logístico gracias a que cuenta con ventajas en la cosecha, el procesamiento y por su puesto en la salud, ya que, esta planta puede cosecharse durante todo el año, se puede extraer más aceite en comparación a otros aceites y no necesita refinamiento, y como se ha mencionado anteriormente cuenta con una alta concentración de ácidos grasos, proteínas y omega 3, 6 y 9, componentes que solo pueden encontrar unidos en este aceite y su proceso de fabricación relativamente más sencillo que otros productos.

Además, su transporte y almacenamiento también resulta muy ventajoso, ya que, es un producto que puede durar año y seis meses, es no perecedero por lo que no necesita refrigeración para ser transportado, no toma tanto espacio para su transporte o almacenaje

debido a que se comercializará en una presentación pequeña de 250ml, para su exportación serán colocados en cajas que contendrán 24 unidades que se colocarán en un *pallet* con capacidad para 70 cajas.

Asimismo, la tabla 2.1 presenta el perfil de entrada del aceite de Sacha Brus en el mercado panameño:

Tabla 2.1
Perfil de entrada del producto

Público objetivo	Hombres y mujeres de nivel económico medio alto, que residan en la Ciudad de Panamá, que tengan alguna enfermedad crónica o que sigan un estilo de vida saludable
Marca	Sacha Brus
Clasificación	Aceites Vegetales
Beneficio principal	Nutrición y cuidado de la salud
Consumo	Cualquier momento del día como aderezo o para cocinar

Fuente: Elaboración propia, 2020

En esta se muestran los detalles más relevantes del producto para la entrada en el mercado panameño en comparación con otros aceites, tales como el público al que va dirigido, la marca a través de la que se comercializará, la clasificación que se encuentra entre los aceites vegetales, su beneficio principal y su tiempo o forma de consumo.

6. BIENES SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Para incursionar en otros mercados es necesario conocer cuáles son los bienes que se encuentran posicionados en el país destino, para identificar los posibles competidores y con ello determinar las estrategias adecuadas para que el producto pueda ser competitivo en el mercado al que se desea ingresar. En la tabla 2.2 se muestran los principales bienes sustitutos de la semilla de Sacha Inchi y cada una de sus propiedades:

Tabla 2.2

Características comparativas de semillas oleaginosas (valores aproximados)

Nutrientes	Sacha Inchi	Oliva	Soya	Girasol	Palma
Proteínas	33.00	1.60	28.00	24.00	0.00
Aceite total	54.00	22.00	19.00	48.00	0.00
Palmítico Saturado	3.85	13.00	10.70	7.50	45.00
Esteárico saturado	2.54	3.00	3.00	5.00	4.00
Total de saturados	6.00	14.00	14.00	13.00	49.00
Oleico monoinsaturado	8.28	22.30	22.30	29.30	40.00
Linoleico omega 6	36.80	54.50	54.50	57.90	10.00
Linoleico omega 3	48.60	8.30	8.30	0.00	0.00
Ácidos esenciales	84.86	62.80	62.80	57.90	10.00
Total de insaturados	93.60	85.10	85.10	87.72	50.00

Fuente: Agroindustrias amazónicas, 2001.

Esta tabla detalla los tipos de aceites que se obtienen a partir de las diferentes semillas oleaginosas, así como los valores, en cuanto a nutrientes de cada uno de ellos, con el fin de establecer los diferentes sustitutos del aceite Sacha Inchi, que se encuentran en el mercado panameño. A la vez refleja la superioridad en cuanto al total de insaturados que posee el Sacha Inchi, en comparación con los demás aceites.

Además de identificar los componentes de cada uno de estos aceites, también resulta conveniente comparar los precios de los que tienen más relevancia en el mercado de interés. Dicha comparación de precios se presenta en la 2.3:

Tabla 2.3
Precio de aceites en Panamá

ACEITES	PRECIO POR LITRO
Sacha Inchi 250 ml	\$ 18.00
Oliva 250 ml	\$ 21.91

Fuente: Meathouse, 2020

Cabe recalcar que estos aceites pueden ser utilizados como acompañamientos de ensaladas, para el pan, como aperitivo o la merienda, y para elaborar salsas como la mayonesa, vinagretas, o simplemente para ser ingerido solo.

7. OPORTUNIDADES COMERCIALES

Costa Rica y Panamá cuentan con un Tratado de Libre Comercio desde el año 2008, que ha permitido un flujo comercial beneficioso para ambas naciones. Los principales productos exportados hacia Panamá son “las preparaciones alimenticias, medicamentos y productos inmunológicos, pañales, productos de panadería fina, cables eléctricos, desinfectantes, abonos, artículos de plástico para el envasado, y alimentos para perros o gatos” (COMEX, s.f, parr. 6). Además, según datos de PROCOMER el valor total de exportaciones hacia el mercado panameño durante el año 2018 fue de \$448 millones.

Estos países cuentan con una relación comercial estrecha y beneficiosa, ya que, al ser vecinos se consideran como países hermanos y mantienen una buena comunicación. De acuerdo con COMEX (s.f): “Panamá es uno de los socios naturales, no sólo por la cercanía geográfica sino por la complementariedad de sus economías, favoreciendo al máximo el intercambio comercial entre los dos países” (parr.2). Las empresas costarricenses que desean iniciar con el proceso de exportación de sus productos deben considerar factores como la cercanía geográfica y las relaciones comerciales que existan entre las naciones.

Panamá es un mercado abierto a la exploración y consumo de productos importados, ya que, ellos consideran que estos al proceder de otros mercados externos son de mejor calidad. Tal como lo indica la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá (2019): “Panamá es un país netamente importador, produciendo muy poco de lo que consume. Su principal centro de negocios es la capital, que concentra el 80% del PIB y centraliza la actividad industrial y la prestación de servicios” (p.40). Este panorama abre

las oportunidades a las empresas exportadoras que deseen conquistar los consumidores panameños a través de un producto o servicio con estándares de calidad y con un valor agregado.

Cabe mencionar que la certificación de origen de Panamá es de auto certificación esto quiere decir que el certificado de origen es emitido por el exportador, productor o importador (según corresponda), no requiere el aval de ninguna autoridad competente” (COMEX, 2020, parr.1) además, Panamá no presenta contingentes de exportación ni normas técnicas con respecto al producto aceite de Sacha Inchi.

El país panameño resulta un atractivo socio comercial gracias al reconocimiento mundial que poseen en términos de comercio, como lo afirma COMEX (s.f):

En 2017, Panamá ocupó el quinto lugar en importancia, a nivel individual, en términos de comercio mundial y el segundo en términos de comercio regional. La mayoría de empresas que exportan a este mercado corresponden a la categoría de pequeñas y medianas empresas. (parr.3)

Esto refleja a la vez la oportunidad que poseen las PYMES exportadoras o que deseen internacionalizarse de crear alianzas y socios comerciales que les permitan colocar sus productos o servicios en el mercado panameño.

Otro aspecto por considerar del mercado panameño es el significativo desarrollo económico que ha presentado en los últimos años, así como lo expresa la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá (2019): “Panamá es un país de renta alta y registra uno de los PIB per cápita más altos de Latinoamérica, el mayor de Centroamérica” (p.40). Esto hace que existan mayores oportunidades de ampliar la oferta exportable en este mercado gracias a las posibilidades económicas para la adquisición de nuevos productos y servicios con las que cuentan.

En resumen, dentro de las principales oportunidades que deben tomar en cuenta las empresas costarricenses que deseen colocar sus productos y servicios en el mercado panameño se destacan la buena relación comercial existente entre ambos países, la cual se ve reforzada a través del Tratado de Libre Comercio (TLC), el hecho de que Panamá sea un país netamente importador, el desarrollo económico, el reconocimiento mundial, la cercanía geográfica y su ubicación privilegiada para el ámbito comercial, además la

mayoría de empresas que exportan hacia este país son categorizadas como pequeñas y medianas.

Estos aspectos reflejan que empresas como la PYME Jemys Costa Rica S.A. cuentan con amplias posibilidades para la internacionalización hacia el mercado panameño, es por ello que resulta necesario identificar cuáles son los canales de comercialización más utilizados en este mercado.

8. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Conocer los canales de comercialización con los que cuenta el mercado panameño le permitirá a la PYME tener un panorama más claro sobre los mecanismos y puentes de acceso con los que podría contar a la hora de entrar a este país.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (s.f) expresa que: “Panamá se caracteriza por ser un país donde la cadena de comercialización es corta, debido al tamaño del mercado panameño, en el que la mayoría de los pocos importadores o distribuidores también realizan operaciones en otros países de Centroamérica” (p.41). Esto demuestra que el mercado panameño está acostumbrado a manejar canales de comercialización relativamente cortos y por ende menos complicados.

Las principales cadenas de supermercados son Super 99, SuperXtra, Grupo Rey y El Machetazo, estos se dedican a la venta de abarrotes, ropa, algunos cuentan con farmacia, entre otros departamentos. Y específicamente en cuanto al área de alimentos orgánicos y saludables se encuentra la tienda Orgánica Store.

El canal de comercialización panameño puede estar compuesto por diferentes canales dependiendo del tipo de bien o servicio que se desee importar y las condiciones que influyan sobre estos, dichos canales son: fabricantes, agencias de representación, importadores/distribuidores, detallistas, supermercados, tiendas por departamento, tiendas especializadas, clubes de compra por membresía, tiendas de conveniencia, abarroterías, jumbo ferias y tiendas. (Mondragón, s.f). Cada uno de estos lo que buscan es acoplarse a la necesidad de la empresa.

Los panameños también utilizan los canales de comercialización digitales, estos son desarrollados principalmente a través de softwares que les permiten a las empresas contar

con herramientas para desarrollar diferentes actividades, además son de gran apoyo para el sector de servicios, el cual es fundamental para este país. El comercio electrónico ha venido en aumento en los últimos años, son cada vez más las personas que compran a través de medios digitales. (Strauss, 2016)

Los consumidores panameños tienden a utilizar plataformas digitales regularmente para adquirir diferentes productos y servicios, además las utilizan como medio de entretenimiento. Cuando compran en internet lo hacen a través de tiendas en línea locales y en tiendas fuera del país como Amazon, Ebay y Alibaba, también realizan compras de aplicaciones móviles y juegos, de software y productos descargables tales como e-books, fotografías y música (Romero, 2019). Algunos consumidores conocen este tipo de plataformas, se encuentran familiarizados con estos canales digitales y los usan frecuentemente.

Los usuarios panameños de plataformas digitales y de comercio electrónico expresan que existen una serie de características tanto positivas como negativas a la hora de utilizar los medios digitales. Consideran como ventajas del comercio electrónico: la accesibilidad a cualquier hora del día, la comodidad, la variedad de productos y el precio. Sin embargo, consideran como limitantes: la falta de confianza en los métodos de pago, las condiciones de garantía y devolución de productos y la falta de información en las webs (Romero, 2019). Es importante que las empresas que deseen utilizar este tipo de herramientas en el mercado panameño tomen en consideración tanto las ventajas como las desventajas para que su proceso de atracción y fidelización de clientes sea más exitoso.

En general, este canal digital también es muy utilizado por los consumidores panameños, por lo que puede ser considerado como una alternativa para las empresas que desean colocarse en el mercado panameño.

Las empresas también deben valorar una serie de factores sumamente importantes para poder posicionarse o ingresar en mercados internacionales, dichos factores son los requisitos de acceso y de importación al mercado destino.

9. REQUISITOS DE ACCESO AL MERCADO PANAMEÑO

Para poder exportar productos al mercado panameño es necesario cumplir con una serie de requisitos, normativas y documentación, que es validada por los entes panameños,

principalmente por AUPSA que como se mencionó anteriormente es la institución que vela por el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios y documentación con la que deben contar los alimentos de consumo humano que se desean colocar en dicho mercado.

Los requisitos solicitados por la Aduana panameña para el ingreso de mercancías procedentes de Costa Rica son:

DOCUMENTOS FUNDAMENTALES: (todo documento debe estar sellado por las entidades emisoras)

1.1 Factura comercial de exportación

1.2 Manifiesto de carga (documento emitido por el transportista)

1.3 Carta de porte (conocimiento de embarque por el transportista)

1.4 El DUA Declaración Única Aduanera de Costa Rica

1.5 Requisitos arancelarios (permisos aduaneros, ejemplo MAG, SALUD, MINAE etc) esto en caso de que sea necesario.

1.6 Certificado de Origen (para el trato preferencial arancelario, en caso de que la mercancía esté dentro del Tratado Panamá – Costa Rica)

OTROS DOCUMENTOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTISTA CUANDO INGRESA A PANAMÁ.

1.7 Fumigación del vehículo transportista (Se cobra una comisión depende del peso de la unidad de transporte entre \$6.00.

1.8 Permiso del vehículo de transporte (certificación del Registro Público de la Propiedad)

1.9 El pago de Seguro por rodaje (cobro por \$15.00)

NOTA: Es importante tener en cuenta que cuando se exporten productos agrícolas (mango, piñas, plátano..., vengan en cajas ya que por lo normal la aduana panameña exige esta norma de embalaje) (J. Segovia, comunicación personal, 16 de marzo 2020).

También se debe cumplir con una serie de indicaciones con las que debe cumplir la etiqueta del producto. De acuerdo con la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) (como se cita en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2016):

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio panameño, sea nacional o importado, debe llevar las etiquetas en español. La etiqueta debe contener, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre del fabricante
- Dirección y país de origen
- Fecha de vencimiento
- Lista de ingredientes o componentes
- Número de lote
- Contenido neto y peso neto
- Código de barra

Concisamente, estos son los principales requisitos con los que debe cumplir una empresa y producto para poder acceder al mercado panameño, en este caso estos son los que debe tomar en cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. para poder colocar su producto Aceite de Sacha Inchi, bajo la marca Sacha Brus en el mercado panameño.

Además de identificar los elementos generales del mercado panameño, las características de los consumidores, las oportunidades comerciales, los canales de comercialización y los requerimientos de ingreso al mercado, la PYME debe tomar en cuenta los elementos logísticos que intervendrán durante su proceso de internacionalización.

E. ELEMENTOS LOGÍSTICOS

En esta sección se describen los principales elementos logísticos que debe contemplar la PYME durante el proceso de internacionalización, tales como los tipos de transporte, los seguros de carga y los proveedores de empaque y embalaje.

1. TIPOS DE TRANSPORTE

Los tipos de transporte disponibles para la exportación son el terrestre, marítimo y aéreo. En el tema de transporte comercial, tanto nacional como internacional, su elección es importante y para movilizar el producto es necesario tomar en cuenta la amplia gama de operadores logísticos que pueden ofrecer el servicio, estas serán elegidas por el tipo de carga y mercancía y los días de tránsito. La tabla 2.4 muestra los detalles de los tipos de transporte con los que puede contar la PYME:

Tabla 2.4
Tipos de transporte

Medio de transporte	Empresas	Horas/Días de transito
Terrestre (Paso canoas- Panamá City)	SOLUCIONES LOGISTICAS MULTIMODALES LTDA	2 días
	Mundo TRANS S.A	2 días
	Broom Costa Rica S.A.	1 día
	DHL AVIATION SCR S.A	1 hora

Aéreo (Alajuela- Panamá city)	3 101 466409 sociedad anonima Mail Boxes ETC	2 horas
Marítimo (desde caldera a Balboa)	MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY COSTA RICA S.R.L	3 días
	MAERSK LINE	1 día

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Integrado de Logística. PROCOMER, s.f.

A continuación, se realiza una descripción de cada uno de estos medios de transporte, para que la PYME tenga un panorama amplio y para seleccionar el que mejor se adecúe según sus objetivos.

Para el medio de transporte terrestre saliendo de Paso Canoas hasta el destino final en Ciudad de Panamá le tomará al transportista, de uno a dos días aproximadamente, las empresas transportistas tomadas como referencia son: Soluciones Logísticas Multimodales LTDA, Broom Costa Rica S.A y Mundo Trans S.A.

En el caso del medio de transporte aéreo saliendo de Alajuela (Aeropuerto Juan Santamaría) con un tiempo estimado de una a dos horas para llegar al Aeropuerto Internacional Tocumen Panamá, en este caso existen dos empresas que realizan este tipo de transporte DHL AVIATION SCR S.A y 3 101 466409 Sociedad Anónima Mail Boxes ETC.

Asimismo, para el medio marítimo saliendo del puerto Caldera y entrando en el país destino por el Canal de Panamá con una duración aproximada de uno a tres días en recorrido se destacan las dos empresas Mediterranean Shipping Company Costa Rica S.R.L y MAERSK LINE.

Contemplando todos estos escenarios, el que más se ajusta a la PYME y sus necesidades durante el proceso de exportación es el transporte terrestre.

Además del transporte se debe contemplar un seguro de carga por el caso de externalidades que pueden ocurrir, estos seguros son importantes en caso de daños y pérdidas de producto, para ello se toman en consideración tres compañías de seguros que oferten las más amplias coberturas.

2. SEGUROS DE CARGA

En este caso por el tipo de producto y por la distancia a recorrer, es necesario que este cuente con una protección hasta que sea entregado al consumidor, es por ello que deben estar cubiertos por un seguro para poder solventar los inconvenientes que puedan surgir durante su traslado, en este caso se toman en consideración: Seguro de Carga de Importación y/o Exportación del Instituto Nacional de Seguros (INS) que posee diversos tipos de coberturas como lo son: todo riesgo, riesgo nombrado, riesgo nombrado para productos perecederos y/o refrigerados y huelga. Además, AIMI Consolidaciones, S.A. es una empresa de agente de aduanas, la cual tiene agencias en todo el país y que ofrece como servicio adicional el aseguramiento de carga.

Una vez identificados los posibles transportistas y empresas aseguradoras es importante conocer los principales proveedores de empaque y embalaje como se mencionan a continuación.

3. PROVEEDORES DE EMPAQUE Y EMBALAJE

Con respecto al embalaje y empaque del aceite Sacha Brus se va a utilizar cajas de cartón corrugado, donde cada botella contiene 250ml con un peso unitario de 0.458 kg, una caja de cartón tiene la capacidad para 24 botellas con un peso de 12.04 kg.

Se utilizará un *pallet* con 3 filas, este tiene la capacidad para 14 cajas por fila para un total de 1.008 botellas por *pallet*, lo que generaría un peso de 461.66 kg y una altura de 1.479mm.

De acuerdo con las características que se necesitan de empaquetado y embalaje para transportar las botellas de Sacha Inchi de la PYME Jemys Costa Rica S.A., se toman en consideración empresas como Agroempaques de la Península, S.A, Empac corrugados S.A., Corrugados del Guarco, S.A., y Fábrica de Cajas de Cartón El Universo, Ltda.

Una vez reconocidos los elementos logísticos, es hora de conocer e identificar posibles estrategias de obtención de clientes que la PYME puede tomar en cuenta para conquistar a sus clientes potenciales.

F. ESTRATEGIAS DE OBTENCIÓN DE CLIENTES

En esta sección se describen algunas estrategias que pueden ser utilizadas por las empresas para poder obtener nuevos clientes y para poder tener mejores relaciones con estos, además

de las acciones que se deben implementar para cada una de estas, tomando como base los clientes panameños, específicamente los que residan en Ciudad de Panamá.

1. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

La captación de clientes es el mecanismo mediante el cual las empresas pueden atraer y adquirir nuevos clientes, siguiendo una serie de acciones con el objetivo de lograr que los consumidores prefieran sus productos o servicios.

Esta estrategia busca que las empresas puedan posicionarse en la mente de los consumidores a través de la implementación de acciones que llamen la atención de los clientes. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013) “el proceso mental a través del cual un individuo pasa del conocimiento acerca de una innovación hasta su adopción final. La adopción es la decisión tomada por un individuo para convertirse en un usuario regular de un producto” (p.145). Además de obtener nuevos clientes las empresas podrán ser reconocidas con mayor facilidad en los nuevos mercados.

Para la implementación de la estrategia de captación de clientes es necesario que la empresa siga una serie de pasos y mecanismos que contribuirán al buen desarrollo de esta. Tal como lo afirman Calderón y Calderón (2013):

Una estrategia eficaz de captación de clientes contempla cómo los diferentes canales de ventas de una empresa atraen y conservan, de forma eficiente y con éxito, a los clientes. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: Definir los segmentos objetivos a quien dirigimos; Establecer qué tipo de clientes (actuales y potenciales) se desea captar, y cuántos; Disponer de productos/servicios que encajen con las necesidades y deseos de cada cliente al que se quiere dirigir; Transmitir mensajes y realizar actividades de acuerdo con el plan de comunicación definido. (p.14)

Aplicar estos aspectos contribuirá a que la empresa tenga un esquema claro sobre los pasos a seguir para lograr obtención de nuevos clientes. De acuerdo con esta información y según las tácticas empleadas por la competencia en el mercado meta se pueden mencionar las siguientes actividades para la captación de clientes:

- Creación de blogs: a través de un blog los clientes pueden conocer algunos consejos y usos que le pueden dar a los productos que adquieren en las empresas, además pueden conocer información acerca de los productos o servicios que desean adquirir, esto les generará seguridad y confianza para adquirir los productos.

- Creación de promociones y ofertas de productos: las promociones y ofertas llaman la atención de los clientes, ya que, generalmente pueden ahorrar dinero u obtener mayores beneficios a la hora de adquirir los productos, esta es una técnica ideal para atraer a los clientes o para introducir un nuevo producto.
- Organización de ferias, campañas y eventos de lanzamientos de productos: a través de este tipo de eventos, las empresas pueden invitar a algunos clientes potenciales para que conozcan sus productos, pueden dar regalías o degustaciones.
- Contar con certificaciones: es importante que las empresas comercializadoras de productos alimenticios estén certificadas con estándares de calidad, alimento natural, alimentos orgánicos, entre otras, ya que, este tipo de certificaciones son muy buscadas y bien aceptadas por los clientes.

Estas acciones son ideales para las empresas que desean colocarse en nuevos mercados y además les permite tener un planteamiento completo de todos los elementos que deben seguir para que su estrategia de captación de clientes sea exitosa.

2. ESTRATEGIA DE CRM

La gestión de relaciones con el cliente o *Customer Relationship Management (CRM)* es una estrategia que utilizan las empresas para tener mejor control y relación con sus clientes, así como de las acciones y mecanismos que van a seguir o implementar para fidelizar a sus clientes. En este caso los clientes serían las personas que acostumbran consumir productos naturales y orgánicos para el cuidado de su salud, tales como el aceite de Sacha Inchi.

El CRM permite tener un orden estratégico sobre las acciones a implementar para conocer los clientes, las formas de llegar a ellos y los métodos que generaran la satisfacción o atracción de estos.

Además, tiene como objetivo mejorar la relación entre las empresas y sus clientes, generando beneficios para ambas partes, tal como lo afirman Espinoza, Sánchez y Montoya (2016) “el CRM plantea que las empresas deben desarrollar relaciones duraderas con el cliente y conservarlas a lo largo del tiempo, como única alternativa para desarrollar su confianza y lealtad para conocer sus preferencias y particularidades” (p.259). Esta

estrategia también permite a las empresas crear mecanismos para lograr la lealtad de los clientes.

Para poder aplicar esta estrategia las empresas deben contar con herramientas digitales como por ejemplo un software o Microsoft Excel, estas herramientas le permitirán almacenar y ordenar la información recopilada acerca de los clientes para poder identificar sus gustos y preferencias y con base a estos datos crear una serie de acciones que les ayuden a fidelizar a sus clientes. Díaz et al (2015) indican que:

Mediante la estrategia CRM se utiliza la información obtenida a través de los distintos canales de relación con el Cliente para conocerlo mejor y así ser capaz de incrementar su fidelidad y valor. La principal ventaja de un CRM es que centraliza toda la información e historial de los clientes a través de mantener la información de todos ellos agrupada de forma coherente y actualizada, y esto permite a la empresa crear o mantener el contacto con el cliente o el prospecto, darse a conocer. (p.513).

Aplicar la estrategia de CRM permitirá que las empresas puedan identificar y recolectar información acerca de sus clientes para conocer sus gustos y preferencias, ya que, conociendo a sus clientes, el siguiente paso es formular las acciones que se implementarán para cumplir con las expectativas de los clientes creando fidelización.

Existen plataformas tecnológicas que ejecutan CRM para las PYMES y empresas en general, algunas de ellas son: WP ERP, WP-CRM, Hubspot Web-to-Lead for Sales force entre otras, se mencionan estas plataformas debido a que son gratuitas, pero si la PYME requiere otros complementos debe pagar anualmente de \$95 en adelante (Appvizer,2020) así mismo existen grandes empresas que utilizan estrategias de CRM como ID de Apple, Coca Cola, Unilever, Zara, BMW por mencionar algunas.

Las empresas competidoras en el mercado meta como es el caso de América Orgánica y Divina al Natural, realizan el manejo estratégico de sus clientes a través de las redes sociales considerando la cantidad de seguidores y llevando un registro de las personas que compran con mayor frecuencia a través de las redes sociales y también lo hacen por medio de las páginas web donde habilitan números de contacto y correos electrónicos para que los clientes puedan contactarse con ellos.

La empresa Divina al Natural hace uso del comercio electrónico para comercializar y distribuir sus productos, principalmente por medio de sus redes sociales y página web donde muestran el precio y características para que los clientes puedan acceder a ellos con

mayor facilidad. Dichos productos una vez adquiridos por las personas son distribuidos a través de transporte propio o por las agencias de correo.

Conocer la información general e historia de la PYME Jemys Costa Rica S.A. así como las aspiraciones del dueño de la misma, permiten comprender las razones por las cuales la empresa con su producto aceite de Sacha Inchi, “Sacha Brus” desea internacionalizarse, además gracias a la información recopilada a través de diferentes fuentes se pudieron identificar otras empresas y mercados que también se dedican a la producción y comercialización de productos derivados de la semilla de Sacha Inchi, es decir, se pudo estar al tanto cuáles podrían ser algunos de los eventuales competidores para la PYME.

Tener la mayor cantidad de información posible acerca del mercado panameño, así como de sus consumidores, es una base que le ayudará a la PYME a comprender mejor su mercado meta y así poder desarrollar de mejor manera las estrategias y mecanismos adecuados para poder posicionarse en dicho mercado.

Asimismo, describir diferentes estrategias tanto para la obtención de clientes como para la internacionalización, permiten que se cuente con mayores opciones y aportes teóricos para poder brindar una mejor propuesta para la PYME, además es importante tomar en cuenta factores como las oportunidades comerciales y todas las ventajas que eventualmente podría aprovechar la PYME y que le podrían ayudar a posicionarse en el mercado panameño.

Una vez recolectada toda esta información es necesario hacer un análisis de esta para poder valorar que datos específicos serán los que ayudarán a desarrollar el resultado final del presente proyecto.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se realizará un análisis de los principales elementos con los que cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. así como las actividades y estrategias que se deben tomar en cuenta para el proceso de internacionalización, para ello se desarrollarán un modelo de negocios CANVAS, una Cadena de Valor y un FODA, estos permitirán hacer un análisis más completo de la empresa en estudio.

A. MODELO CANVAS PYME JEMYS COSTA RICA S.A.

Para poder realizar un análisis de las condiciones y recursos con los que cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. resulta necesario la elaboración de un modelo de negocio CANVAS, que permita tener un panorama más claro sobre la situación de la empresa con miras a la internacionalización. Dicho modelo de negocios fue realizado con los datos brindados por parte del dueño de la PYME, del encargado de *marketing*, de la encargada de producción y por la obtención de información de páginas y bases de datos digitales. La tabla 3.1 muestra un resumen de dicho modelo:

Tabla 3.1
Modelo CANVAS PYME Jemys Costa Rica S.A.

8. Socios Claves	7. Actividades Claves	2. Propuesta de valor	4. Relación Cliente	1. Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • La compañía de seguros. • La empresa transportista • El agente aduanero • La tienda donde se colocará el producto 	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración del aceite 100% natural • Promocionar el producto y distribución • Posicionar el producto en el mercado meta 	El aceite de Sacha Inchi es un producto innovador, 100% natural que posee ácidos grasos, omega 3, 6 y 9, además de antioxidantes y vitaminas A y E, dichos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de quejas • Contacto en redes sociales • Servicio ágil y rápido • Buen prestigio de la empresa 	Este producto es ideal para las personas adultas que les gusta cuidar su salud, además de consumir productos altos en omega y proteínas.
	6. Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • La materia prima • El conocimiento • Las máquinas y el equipo utilizado para la producción del aceite. 	componentes son de gran importancia en la prevención de enfermedades cardiovasculares, así como el control	3. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Canal de distribución: intermediarios y una cadena detallista. • Canal de promoción: 	Personas con un poder adquisitivo medio-alto.

	•Recurso humano para la producción y comercialización.	de los niveles de triglicéridos.	redes sociales y página web.	
9. Estructura de Costes Los principales costos serán: <ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano que preparará el producto • Los costos de producción • Los costos de distribución y exportación 		5. Fuentes de ingreso El aceite de Sacha Inchi en su presentación de 250ml, tiene un valor de 7.800 colones, esta es la principal fuente de ingreso, el margen de ganancia es de 24%, la manera de pago es: De contado (cliente directo) A través de transferencia bancaria (intermediario)		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se explican a detalle cada una de las etapas del modelo CANVAS presentado anteriormente:

1. CLIENTES

a. *SEGMENTOS DE CLIENTES*

Como posibles clientes directos con los que podría contar la PYME para realizar la exportación o para crear alianzas son:

- **Orgánica Store:** Dirección, Ciudad de Panamá. Avenida 5 y Calle 75 este, Mega Store, San Francisco, Panamá; teléfono, +507-390-2000.
- **Vítalestar:** Dirección, Ciudad de Panamá, Ofidepósitos Central, Galera #29, Calle Juan A Guizado, Calidonia, Panamá; teléfono, +507-398-1411.

Ambas son empresas que se encargan de distribuir y comercializar productos similares al aceite de Sacha Inchi y que eventualmente podrían estar interesadas en la comercialización de este producto.

El aceite de Sacha Inchi, es perfecto para personas adultas que les gusta cuidar su salud y consumir productos altos en omega y proteínas, que residan en la Ciudad de Panamá.

Este producto está dirigido a personas que cuenten con un ingreso medio-alto debido al precio que tiene el aceite y que no es un alimento básico de consumo, sino que está dirigido a personas que acostumbren a hacer dietas y que consuman aderezos que incluyan este tipo de aceite. Ideal para personas con niveles altos de colesterol malo, triglicéridos, arritmias, problemas vasculares, estreñimiento, colitis y asma, ya que, este producto ayuda a controlar todas estas enfermedades. Además, contribuye a las necesidades de las mujeres

embarazadas, ya que, este producto disminuye el riesgo de desarrollar hipertensión en el embarazo y es esencial para el desarrollo del feto.

En Costa Rica en cuanto a la población con estos padecimientos entre los años 2014-2018 se han notificado aproximadamente 14 378 casos de hipertensión arterial por año, con una tasa promedio de 294.20 casos por 100 000 habitantes y 8 851 casos de diabetes mellitus por año, con una tasa de 181.0 casos por 100 000 habitantes. (Ministerio de Salud, 2019). Estos son algunos de las cantidades que representan posibles clientes a nivel nacional con respecto a estas enfermedades.

En el caso del mercado panameño, de acuerdo con la Caja del Seguro Social de Panamá (2020): “en personas mayores de 40 años, se ha detectado que el 45.07% de los pacientes padecen de obesidad, el 38.39% hiperlipidemia (grasas en la sangre que incluyen el colesterol y los triglicéridos), el 35.74% hipertensión arterial y el 13.18% diabetes” (parr.6), estos porcentajes corresponden a la población a nivel nacional, los cuales eventualmente debido a sus características y padecimientos podrían ser clientes potenciales para este tipo de producto.

Los clientes internos de la PYME Jemys Costa Rica S.A. son todos los colaboradores que intervienen en el proceso de elaboración y comercialización de los productos de Sacha Inchi, tales como: los agricultores que se encargan del cultivo y cosecha del Sacha Inchi, el jefe de producción, los productores del aceite y el encargado de *marketing* y ventas, que actualmente en total son siete personas.

Los clientes externos son las personas o negocios que adquieren los productos para distribuirlos o para consumirlos, en este caso serían: los supermercados que compran el producto para colocarlo en sus locales y las personas que adquieren el producto para consumo propio, actualmente son aproximadamente 3 supermercados y alrededor de 150 clientes que compran directamente en el local Jemys S.A y en las distintas ferias en las que se participa mensualmente.

Se destaca la importancia del conocimiento del modo de compra de los consumidores panameños por lo que se logra detectar patrones de preferencias en cuanto a la obtención de productos. Las personas con mayor poder adquisitivo son exigentes y valoran los productos que les permiten cuidar su salud por eso prefieren consumir productos orgánicos,

naturales, con altos valores nutricionales, que ayuden a la prevención y control de enfermedades como son los super alimentos.

b. COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

A nivel nacional, existen otros distribuidores y productores del aceite de Sacha Inchi, en la zona sur y norte existen algunos pequeños productores, de acuerdo con Rojas (2015), el Sacha Inchi, “está sembrada en zonas como Bioley, Coto Brus, Upala, Guatuso, Pavón de Los Chiles, Guápiles y Pocora” (parr. 7). Además, en el GAM se encuentran las empresas Agronegocios y Proyectos Mercantiles Unicornio S.A, algunos de los productos comercializados por estas empresas son: el aceite de consumo, aceite corporal, harina, cápsulas y semillas tostadas.

A nivel internacional existen países productores de Sacha Inchi, como es el caso de Perú que cuenta con empresas exportadoras de aceite como Amazon Health Products S.A.C, Agroindustrias Osho S.A.C, Shanantina S.A.C. y Agroindustrias Amazónicas S.A, además de Colombia la Asociación de productores de Sacha Inchi de Puerto Caicedo - ASOINCHI, Amazónica de Colombia SAS, Sacha Putumayo Colombia SAS, Sacha Inchi, la Dorada SAS, Agrosapo por mencionar algunas. Los principales productos comercializados por estas empresas son las semillas y aceite de Sacha Inchi. Como aspecto relevante, ambas naciones registraron exportaciones de Sacha Inchi, hacia el mercado panameño en los últimos tres años.

Además, en el mercado panameño se ubican las empresas América Orgánica y Divina al Natural que se dedican a la comercialización de aceite de Sacha Inchi.

2. PROPUESTA DE VALOR

La empresa Jemys Costa Rica S.A. ofrece un producto de innovador y de calidad, ya que, se puede catalogar como super alimento debido a que es rico en omegas y vitaminas.

El aceite de Sacha Inchi, Sacha Brus, es un producto 100% natural de cultivo ecológico y de alta calidad para la alimentación y la salud, ya que, posee ácidos grasos, omega 3, 6 y 9, además de antioxidantes y vitaminas A y E, dichos componentes son de gran importancia en la prevención de enfermedades cardiovasculares, así como el control de los niveles de triglicéridos.

Este aceite además de ser saludable es polifuncional, ya que, puede ser utilizado en aderezos, para cocinar o como remedio casero, es presentado en una botella de vidrio de 250ml, la cual permite que los consumidores puedan ver lo que están comprando y observar el color del aceite, además este tipo de recipiente ayuda a que el producto se conserve más.

Al consumir el aceite Sacha Brus de la PYME Jemys Costa Rica S.A. el cliente encontrará un producto saludable y de alta calidad, ideal para cuidar la salud de toda la familia y capaz de satisfacer las necesidades para cada uno de los miembros gracias a sus variados componentes y utilidades. Con un precio asequible y con una empresa preocupada por el bienestar de sus clientes y por brindar una atención personalizada.

De acuerdo con el encargado de *marketing* en Jemys Costa Ricas S.A se enfocan en brindar un producto que sea de gran valor para el bienestar de las personas y esto lo reflejan a través de la presentación del aceite el cual utiliza el color verde para representar lo saludable y 100% natural del producto. (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

Jemys Costa Rica S.A. cuenta con una imagen empresarial que es un isologo, ya que presenta texto (la marca) y un icono que no puede verse por separado, este icono hace alusión a las semillas de Sacha Inchi. En la figura 3.1 se observa la presentación actual de las botellas del aceite Sacha Brus:

Figura 3.1
Presentación actual del aceite Sacha Brus



Fuente: Jemys Costa Rica S.A, 2020

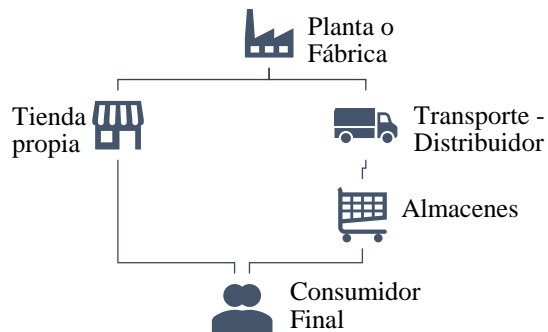
Su presentación se caracteriza por el envase de vidrio transparente que permite que el producto se conserve más y que las personas puedan ver el contenido de este. Además, tiene un contenido neto de 250ml.

3. CANALES

Es importante identificar los canales actuales de distribución y los canales de distribución y comercialización más adecuados para el proceso de internacionalización de la PYME. La figura 3.2 muestra el canal de distribución actual de la PYME:

Figura 3.2

Canal de distribución actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista con el gerente de la empresa, 2020

El aceite de Sacha Inchi, Sacha Brus de la PYME Jemys Costa Rica S.A. dispone de su establecimiento en San Francisco de Agua Buena, Coto Brus. Además, es distribuido a través de ferias, en algunos almacenes y tiendas de la zona. La figura 3.3 muestra el canal de distribución con miras a la internacionalización:

Figura 3.3

Canal de distribución con miras a la internacionalización



Fuente: Elaboración propia, 2020

Para la venta internacional se pretende colocar este producto a través de ferias internacionales y la venta en tiendas orgánicas, como medio de canal de distribución se utilizarán intermediarios, socios y compradores en el mercado meta hasta lograr que el producto llegue al consumidor final.

A la vez se espera que la PYME Jemys Costa Rica S.A. pueda utilizar un canal de comercialización indirecto de manera que el producto sea importado por una cadena detallista que se encargará de proporcionar el producto a los consumidores finales.

Se toma en cuenta este canal de comercialización, ya que, puede resultar muy beneficioso para la PYME pues al ser las cadenas detallistas caracterizadas como locales reconocidos, con trayectoria y solidez en el mercado, permitirán que los consumidores puedan adquirir los productos con mayor facilidad, además se podrían reducir los costos de operación para la empresa.

Las estrategias de comunicación a utilizar son la página web y la red social Facebook, a través de estas se ofrecerá información y se mostrarán las operaciones que realiza la PYME además se fomentará la publicidad dirigida al segmento interesado.

4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Actualmente la PYME hace uso de su página en la red social Facebook y de su página web para interactuar con sus clientes y para poder mostrarles la información acerca de sus productos. Se procura que los clientes siempre se encuentren informados sobre los beneficios y la importancia de consumir el producto, es por ello que para Jemys Costa Rica S.A. es importante mantener una buena comunicación con los clientes a través de la página web y las redes sociales. Las páginas son administradas por el mismo encargado de *marketing* y ventas, ya que, es la persona especializada en temas de mercadeo y conoce perfectamente los objetivos de la empresa.

Sin embargo, el encargado de *marketing* expresa lo siguiente: “contamos con una página web, cuentas en la red social de Facebook y WhatsApp, pero nos hace falta reforzar el contenido y empezar a trabajar con otras redes como Instagram, además no tenemos estrategias definidas para la captación de clientes” (J. Ugalde, comunicación personal, 04 de noviembre 2020).

Por lo que para tener una estrecha relación con los consumidores internacionales se hará uso de la red social Facebook y la página web, además se contará con una cuenta en redes sociales de Instagram y YouTube para poder brindarles información actualizada y que ellos puedan hacer sus consultas y sugerencias.

Se consideran estos medios tecnológicos, ya que, dos de ellos son los que utiliza la empresa actualmente y además “los primeros 3 puestos en el ranking de medios sociales preferidos por los internautas panameños, los ocupan Facebook, Youtube e Instagram, con una brecha de 26 puntos entre el primer y el segundo lugar” (Tendencias digitales, 2017, parr.5). Es por ello que se decide trabajar con estas tres redes sociales, considerando que son las más visitadas por los panameños y que por ende pueden ser un buen medio para dar a conocer el producto.

A través de estos medios se espera crear contenido que permita dar a conocer toda la información relevante del producto como sus atributos y características, también se compartirán recetas y consejos para aprovechar el aceite al máximo. Utilizando mensajes, frases y vivencias que estén relacionadas con la cultura y aspectos del mercado panameño para así poder captar su atención. Para ello el especialista en *marketing* se encargará de generar el contenido para las redes, así como todos los recursos materiales necesarios para producción, todo esto tendrá un costo aproximado de 500 000 colones mensuales.

La PYME busca que su producto sea aceptado por los consumidores panameños y de esta forma poder ampliar su cartera de clientes, también desea fidelizar a los clientes y mantener una buena relación con ellos, es por ello que, de acuerdo con las estrategias de obtención de clientes planteadas en el capítulo anterior, se considera que la empresa debe implementar ambas estrategias.

Se recomienda utilizar la captación de clientes, ya que, permitirá que la empresa pueda conquistar a nuevos clientes a través de diferentes acciones que también contribuirán al reconocimiento y fortalecimiento del prestigio de la misma.

Además, la estrategia de creación de un CRM permitirá que la empresa pueda tener un control sobre sus clientes actuales y los nuevos, ya que, al generar una base de datos con información sobre clientes tendrán una guía de cuales acciones se deben implementar para fortalecer la relación con estos.

Se espera tener una buena relación y satisfacción de los clientes brindando:

- Un producto de calidad: la elaboración de un aceite 100% natural, con la mejor materia prima y con altos beneficios para la salud.
- Satisfacción al cliente: Se crearán blogs y apartados para que los clientes puedan realizar sus quejas, sugerencias y opiniones con respecto al producto y a la empresa, de manera que se sientan escuchados y así mismo la empresa pueda mejorar continuamente.
- Contacto e información en redes sociales: Para mantener el vínculo con los clientes se utilizarán las redes sociales como un medio para dar a conocer información relevante sobre el producto, además de una manera de tener conexión con los clientes reales y atraer nuevos clientes potenciales. Además, se crearán rifas por medio de Facebook, en donde los clientes tengan que compartir y etiquetar amigos, de esta manera los clientes obtendrán algo y a la vez más personas conocerán el producto.
- Trato personalizado: Se dará un trato especial y personalizado a los clientes tanto nacionales como internacionales, creando así lealtad y seguridad.
- Buenos valores y RSE: Se darán a conocer los valores de la empresa y se procurará que estos se vean reflejados en todas las acciones de la misma, además se crearán propuestas y acciones en pro de la responsabilidad social y de la protección del ambiente. Generando así que los clientes sientan confianza y seguridad en nuestras labores.

5. FUENTE DE INGRESOS

El costo de producir una botella de aceite Sacha Brus en su presentación de 250ml es de 4 500 colones y la botella para la venta tiene un valor de 7 800 colones, esta es la principal fuente de ingreso de la PYME Jemys Costa Rica S.A., el margen de ganancia actualmente es de 24%.

En cuanto a la futura exportación, se espera que este tenga un valor de 15 dólares que son aproximadamente 8 700 colones generando un margen de ganancia del 25%, para efectos de una mejor comprensión de los ingresos los datos de ventas nacionales e internacionales se trabajarán en colones.

Las maneras de pago para las ventas internacionales serán:

- De contado (cliente directo)
- A través de transferencia bancaria

A continuación, en la figura 3.4 se presentan la proyección de ingresos mensuales generados por el aceite Sacha Brus de la PYME Jemys Costa Rica S.A.:

Figura 3.4
Ingresos actuales y de internacionalización de la PYME

JEMYS COSTA RICA S.A. CEDULA 3101747275 Supuesto de Ingresos												
DESCRIPCION	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES	7 MES	8 MES	9 MES	10 MES	11 MES	12 MES
Litros Producidos	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Producción unidades de 250ml	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
INGRESOS												
Unidades Venta Nacional	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524
Venta Nacional	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000	3,930,000
Unidades para exportar	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047	1,047
Venta de Exportación	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900	9,108,900
Total de unidades	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571
TOTAL DE INGRESOS	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900	13,038,900

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta imagen muestra las proyecciones de ingresos que obtendrá la PYME por la venta de su aceite, las ventas actuales a nivel nacional del aceite Sacha Brus son de 524 unidades, que generan un ingreso total de 3 930 000 de colones mensuales. Asimismo, se presentan supuestos de las ventas por exportación de 1 047 unidades que generarán un ingreso de 9 108 900 de colones mensuales, es decir, el total de ingresos contemplando las ventas locales más los supuestos exportación serán de 13 038 900 de colones mensuales. La cantidad de unidades para la venta se estableció tomando como referencia los posibles locales a través de los cuales se comercializará el aceite en el mercado meta.

De estos 13 038 900 de colones se deben restar los costos y gastos operaciones (en estos se contemplan los costos logísticos) en los que se incurre mes a mes para la producción, distribución y comercialización del aceite y que serán detallados más adelante. Dichos costos ascienden a los 10 959 376 de colones, esto quiere decir que las ganancias reales de la PYME de acuerdo con sus ingresos y restando sus costos y gastos serán de 2 079 524 de colones mensuales.

La figura 3.5 detalla los supuestos de ingresos anuales contemplando los impactos a los que se podrá enfrentar la PYME durante los procesos de operación tanto a nivel nacional como para la exportación:

Figura 3.5
Supuestos de ingresos anuales

JEMYS COSTA RICA S.A.					
CEDULA 3101747275					
SUPUESTO DE PROYECCIÓN DE INGRESOS					
DESCRIPCIÓN	I AÑO	II AÑO	III AÑO	IV AÑO	V AÑO
Litros Producidos	392.86	413	433	455	478
Producción unidades de 250ml	18.86	19.80	20.79	21.83	22.92
INGRESOS					
Unidades Venta Nacional	6,288	6,602	6,933	7,279	7,643
Venta Nacional	47,160,000	49,518,000	51,993,900	54,593,595	57,323,275
Unidades para exportar	12,564	13,192	13,852	14,544	15,272
Venta de Exportación	109,306,800	114,772,140	120,510,747	126,536,284	132,863,099
Total de unidades	18,852	19,794	20,785	21,823	22,915
TOTAL DE INGRESOS	156,466,800	164,290,140	172,504,647	181,129,879	190,186,374

Fuente: Elaboración propia, 2020

Dichos supuestos son a cinco años e incluyen datos de impacto como lo son la inflación, las tasas de interés y las divisas, de manera que la PYME pueda obtener una referencia de los siguientes años y de los eventuales ingresos que podría obtener.

6. RECURSOS CLAVES

Los recursos claves utilizados actualmente son:

- La materia prima, es decir, las semillas de Sacha Inchi y sus propiedades, las cuales permiten obtener el producto final que es el saludable aceite.
- El conocimiento acerca del producto por parte de los administradores, quienes se encargarán de transmitir la información acerca de los beneficios y características por las cuales los clientes deben adquirir este producto.
- Las máquinas y el equipo que permitirán la producción y elaboración del aceite.

Además, los recursos necesarios para la exportación serán:

- Las herramientas tecnológicas: página web, internet, redes sociales y otros.
- Los socios y los intermediarios tales como: el transportista, la aseguradora, la empresa encargada del empaque y embalaje, el agente aduanero y el comprador, quienes ayudarán con los procesos logísticos y de distribución para lograr que el producto llegue hasta el consumidor final.

7. ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades claves que se implementan actualmente son:

- La elaboración del aceite 100% natural: tener claro el proceso de producción, así como los estándares de calidad y el recurso humano debidamente capacitado para ejecutar dicha labor.
- La distribución del aceite Sacha Brus tanto en la tienda de Jemys Costa Rica S.A. como en algunos almacenes con los que la PYME ha hecho alianzas comerciales.
- La utilización de la página web y de Facebook para promocionar la empresa y el producto.

Asimismo, de las siete estrategias mencionadas en el capítulo anterior se sugiere trabajar con las estrategias de posicionamiento y ventaja competitiva, ya que, estas combinan varios factores y objetivos que busca la PYME como lo son: la conquista de nuevos clientes en el mercado meta además de mostrar las características únicas o distintivas con las que cuenta la empresa y su producto para atraer a nuevos clientes y socios.

Por otra parte, se decide descartar las estrategias de: alianzas estratégicas, segmentación de mercados, producto, precio, distribución y comunicación, diversificación de mercados y encadenamientos, ya que, estas son utilizadas por empresas con mayor experiencia y de mayor tamaño, además muchas de ellas no son recomendadas para empresas que tienen poco tiempo en el mercado y que apenas inician con sus procesos de internacionalización como es el caso de la PYME Jemys Costa Rica S.A.

Entre las actividades que se implementarán para la internacionalización se encuentran:

- Promocionar el producto y posicionar el producto en el mercado meta: mostrar a los consumidores la importancia y los beneficios de consumir el producto por medio de la publicidad en redes sociales.
- Crear acuerdos sólidos con los socios y los intermediarios involucrados en el proceso de logística y distribución, para ello se realizarán planes de acción y análisis para establecer cuáles son los mejores intermediarios, además de realizar reuniones para plantear las propuestas, costos y beneficios a los negociadores, mostrándoles la importancia y los beneficios que se obtendrán al cerrar dicha negociación.

8. ALIADOS CLAVES

Los aliados claves actuales son:

- Los clientes fieles que consumen con regularidad el aceite Sacha Brus.
- Los promotores de las ferias locales, quienes permiten la exhibición y venta de los productos de la PYME Jemys Costa Rica S.A.
- Los almacenes locales quienes compran y colocan el producto para que sea adquirido por los consumidores.

Los aliados con miras a la exportación serán:

- La empresa empacadora que se encargará del embalaje del producto.
- La compañía de seguros, a través de la cual se adquirirá el seguro para la protección del producto durante el traslado de la mercancía hasta la entrega en el destino.
- La empresa transportista que se encargará del traslado del producto.
- El agente aduanero que asesorará sobre los trámites necesarios para la exportación.
- Además del importador o comprador quien se encargará de colocar el producto en las tiendas donde pueda ser adquirido por los consumidores panameños.

9. ESTRUCTURA DE COSTES

A continuación, la figura 3.6 presenta estimaciones de los costos operacionales actuales y para la internacionalización con los que contará la PYME Jemys Costa Rica S.A.:

Figura 3.6

Costos operacionales actuales y de internacionalización de la PYME

JEMYS COSTA RICA S.A. CEDULA 3101747275 Supuesto de Egresos												
DESCRIPCION	1MES	2MES	3MES	4MES	5MES	6MES	7MES	8MES	9MES	10MES	11MES	12MES
EGRESOS CONSUMO NACIONAL												
<i>Costos y Gastos Generales Administración</i>												
Mano de obra	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Cosecha de Granos	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000
Herramientas y equipo	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Compra de botellas	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200	157,200
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200	2,432,200
EGRESOS EXPORTACIÓN												
<i>Costos y Gastos Generales Administración</i>												
Mano de obra	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538	4,671,538
Cosecha de Granos	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571
Herramientas y equipo	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523	499,523
Compra de botellas	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100	314,100
Empaque y embalaje	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889	115,889
Transporte local	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905	93,905
Transporte consolidado	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571	449,571
Impuestos	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890	910,890
Trámites de exportación	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458	43,458
Transmisión electrónica	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486	14,486
Confeción del DUT	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281
Confeción de carta de porte	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281	20,281
Costo de seguro de carga	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804	16,804
Costo de tramitología de DUA	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738	1,738
Tramitología en mercado destino	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141	899,141
TOTAL COSTOS Y GASTOS	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176	8,527,176
TOTAL COSTOS Y GASTOS	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376	10,959,376

Fuente: Elaboración propia, 2020

En esta imagen se pueden observar los supuestos de costos y gastos mensuales en los que debe incurrir la PYME para la producción de sus 1 571 unidades de aceite, cabe recalcar que para los costos de exportación los datos son solo supuestos, ya que en este momento la PYME aún no ha realizado un proceso de exportación.

Los costos actuales para producir las 524 unidades mensuales que son vendidas a nivel nacional son de 2 432 200 de colones mensuales, mientras que los costos para producir las 1 047 unidades mensuales destinadas a la exportación serán de 8 527 176 de colones mensuales, por lo que los costos totales, contemplando ambos escenarios serán de 10 959 376 de colones mensuales.

Se muestra un incremento en los costos generado por el aumento de la producción considerando la mano de obra adicional necesaria, los trámites y procesos logísticos, así como los costos adicionales que generarán las máquinas y equipos, ya que, a pesar de que no será necesario adquirir nuevas máquinas, puesto que las actuales no se están utilizando en su capacidad total, con el aumento de la producción estas trabajarán por más tiempo y por ende aumentará el consumo de energía.

También dentro de los costos de tramitología en el mercado destino se contemplan algunas de las actividades iniciales del plan de acción que se detallará más adelante, como: capacitaciones, mejoras de las redes sociales y páginas web, control de inventario, la base de datos en Excel sobre los clientes, socios y proveedores actuales, además del *Checklist* que se contempla en los costos logísticos.

En la figura 3.7 se detallan los supuestos de egresos anuales contemplando los impactos de inflación, tasas de interés, divisas, a los que se podrá enfrentar la PYME durante los procesos de operación tanto a nivel nacional como para la exportación:

Figura 3.7
Supuestos de egresos anuales

JEMYS COSTA RICA S.A.					
CEDULA 3101747275					
Supuesto de Egresos					
Detalle	I Año	II Año	III Año	IV Año	V Año
EGRESOS CONSUMO NACIONAL					
Costos y Gastos Generales Administración					
Mano de obra	21,600,000	22,680,000	23,814,000	25,004,700	26,254,935
Cosecha de Granos	2,700,000	2,835,000	2,976,750	3,125,588	3,281,867
Herramientas y equipo	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519
Compra de botellas	1,886,400	1,980,720	2,079,756	2,183,744	2,292,931
TOTAL COSTOS Y GASTOS	29,186,400	30,645,720	32,178,006	33,786,906	35,476,252
EGRESOS EXPORTACIÓN					
Costos y Gastos Generales Administración					
Mano de obra	56,058,458	58,861,381	61,804,450	64,894,672	68,139,406
Cosecha de Granos	5,394,847	5,664,590	5,947,819	6,245,210	6,557,471
Herramientas y equipo	5,994,275	6,293,989	6,608,688	6,939,122	7,286,078
Compra de botellas	3,769,200	3,957,660	4,155,543	4,363,320	4,581,486
Empaque y embalaje	1,390,672	1,460,205	1,533,216	1,609,876	1,690,370
Transporte local	1,198,855	1,258,798	1,321,738	1,387,824	1,457,216
Transporte consolidado	5,394,847	5,664,590	5,947,819	6,245,210	6,557,471
Impuestos	10,930,680	11,477,214	12,051,075	12,653,628	13,286,310
Trámites de exportación	521,502	547,577	574,956	603,704	633,889
Transmisión electrónica	173,834	182,526	191,652	201,235	211,296
Confección del DUT	243,368	255,536	268,313	281,728	295,815
Confección carta de porte	243,368	255,536	268,313	281,728	295,815
Costo de seguro de carga	201,647	211,730	222,316	233,432	245,104
Costo de tramitología de DUA	20,860	21,903	22,998	24,148	25,356
Tramitología en mercado destino	10,789,695	11,329,179	11,895,638	12,490,420	13,114,941
TOTAL COSTOS Y GASTOS	102,326,107	107,442,413	112,814,533	118,455,260	124,378,023
TOTAL COSTOS Y GASTOS	131,512,507	138,088,133	144,992,539	152,242,166	159,854,275

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta figura muestra todos los supuestos de costos y gastos incluyendo impactos de inflación, tasas de interés, divisas con los que tendrá que incurrir la PYME tanto para la operación nacional como para la eventual exportación.

Otro elemento clave además de este modelo de negocio y que ayudará a identificar las principales actividades y recursos que aportan valor para las operaciones de la PYME es la Cadena de Valor.

B. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un elemento que permite conocer los principales factores y procesos que le generan valor a la empresa y a sus clientes. Según Quintero y Sánchez (2006):

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. (p.378).

En otras palabras, la elaboración de una cadena de valor para la PYME Jemys Costa Rica S.A. será un elemento clave para conocer el estado actual de la misma, así como para identificar las actividades y elementos que le generan valor. La tabla 3.2 presenta la cadena de valor de la PYME en estudio:

Tabla 3.2
Cadena de valor de la PYME Jemys Costa Rica S.A.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	APROVISIONAMIENTOS
	La PYME dispone de 120 hectáreas para la siembra de las semillas de Sacha Inchi por lo que de momento no necesitaría adquirir materia prima, sin embargo, cuentan con aliados estratégicos que se encargan de proveer lo envases y la etiquetas para el producto. Se trabaja con estos proveedores ya que son de confianza para el dueño de la PYME y además ofrecen los insumos por un precio asequible.
	DESARROLLO TECNOLÓGICO
	Innovación: la PYME cuenta con máquinas nuevas, necesarias para la producción del aceite tales como: máquinas peladoras, de extracción del aceite y filtrado. La etiqueta y el envase del aceite tienen un diseño estratégico que permite que los clientes pueden observar lo que están adquiriendo.
	RECURSOS HUMANOS
	El personal es seleccionado por medio de entrevistas procurando que sean personas responsables, con iniciativa y con deseos de superarse. Dicho personal se capacita constantemente en relación con los procesos necesarios para elaborar el producto de mejor manera tomando los cuidados y características de este cultivo. Además, se procura que todo el personal conozca todos los detalles acerca del producto.
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
	La PYME cuenta con una planta equipada con todas las máquinas necesarias para la elaboración del aceite de Sacha Inchi, poseen un espacio especial

	para la manipulación de los productos. También cuentan con una tienda donde se encargan de almacenar y comercializar el aceite.
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA INTERNA</p> Recepción de mercancía: se hace el pedido, se coordina el transporte y la hora de llegada para proceder a descargar la mercancía. Luego se hace la revisión y registro para después ser almacenada hasta su uso. En caso de devoluciones se le informa al proveedor el motivo de devolución y después se coordina que día retirará.
	<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA EXTERNA</p> Envío de mercancía: se contrata a un transportista para que distribuya los productos a los almacenes según pedidos realizados con anterioridad. Devolución de mercancía: cuando el cliente desea devolver la mercancía se coordina con el transportista para que la retire.
	<p style="text-align: center;">MARKETING Y VENTAS</p> Campañas publicitarias: el principal medio publicitario que utiliza la PYME es su página de Facebook y su sitio web donde comparten información acerca de la importancia y los beneficios del producto, así como las ferias en las que participan.
	<p style="text-align: center;">SERVICIOS POSTVENTA</p> Atención al cliente: se contará con blogs y apartados para que los clientes puedan realizar sus quejas, sugerencias y opiniones con respecto al producto y a la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta cadena de valor de muestra un pequeño resumen de los principales recursos y operaciones con las que cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. en la actualidad, así como algunos de los que piensa desarrollar en el futuro. A continuación, se describirán más a detalle algunos de los elementos mencionados en la cadena de valor.

1. CAPACIDAD PRODUCTIVA E INFRAESTRUCTURA

a. TERRENO

La PYME cuenta con 120 hectáreas de tierra para la siembra de Sacha Inchi, de las cuales actualmente tienen nueve hectáreas sembradas para la elaboración de sus diferentes productos. De cada hectárea se cosechan alrededor de 458 kilos de semillas mensuales. Para producir las 524 unidades mensuales de aceite de Sacha Inchi, de 250ml que corresponden a la demanda actual, utilizan la cosecha de aproximadamente una de las nueve hectáreas, las restantes son utilizadas para la elaboración de las semillas garapiñadas, saladas y con miel, las barras energéticas, los jabones y cremas.

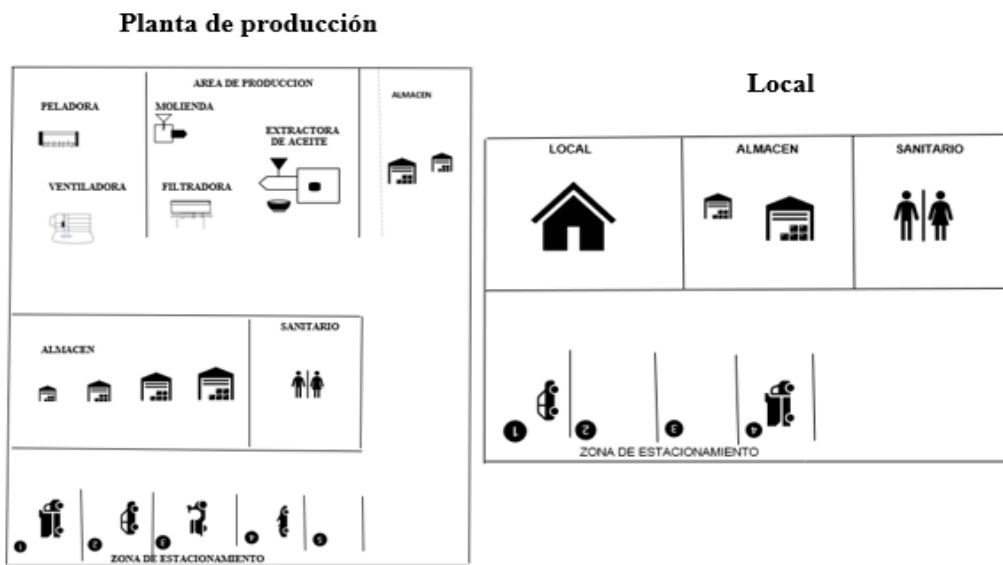
Las restantes 111 hectáreas se encuentran disponibles para ser utilizadas para un futuro aumento de la producción, de estas se pueden cosechar aproximadamente 50 875 kilos de semillas mensuales.

b. INFRAESTRUCTURA

Cuentan con una planta de producción de 100 m² ubicada en San Joaquín de San Vito Coto Brus y un local de 20 m² en San Francisco de Agua Buena Coto Brus donde envasan, almacenan y comercializan los productos terminados. La figura 4.8 muestra las imágenes referentes a la planta de producción y al local comercial de la PYME:

Figura 3.8

Planta de producción y local comercial de la PYME Jemys Costa Rica S.A.



Fuente: Jemys Costa Rica S.A., 2020

En esta imagen se puede observar el diseño de la planta de producción, y el local comercial a través de los cuales opera la PYME, así como las ilustraciones de algunas de las máquinas necesarias para la producción del aceite que se describirán a continuación.

Entre la maquinaria y los equipos con los que operan actualmente se encuentran: una máquina peladora con una capacidad de producción de 60 kg por hora, una máquina ventiladora con una capacidad de producción de 60 kg por hora, una máquina prensadora con una capacidad de producción de 2 500 litros de aceite por día y una máquina de filtrado con una capacidad de procesamiento de 1 250 litros de aceite diarios, todas con una vida útil de diez años y con una capacidad máxima para producir 300 botellas diarias, es decir, 9.000 botellas de aceite de Sacha Inchi de 250 ml mensuales.

Considerando la capacidad de las máquinas, el terreno y el capital propio con el que cuenta la PYME, para los fines de exportación se espera iniciar con una producción de (1 048 unidades mensuales) y se podrá ir aumentando de acuerdo con las ganancias y las exigencias de la demanda en el mercado meta. Como se pudo observar en los datos anteriores las máquinas actualmente no se están utilizando en su capacidad total por lo que para cubrir el aumento no será necesario adquirir nuevos equipos, además la PYME cuenta con un almacenamiento de semilla para la siembra de nuevas plantas, por ende, solo se tendría que invertir en recurso humano y recurso eléctrico, dichos costos serán financiados a través de capital propio que se ha logrado generar a través de las ventas locales.

2. FINANZAS Y RECURSO HUMANO

La PYME cuenta con sus propios recursos y equipo para la operación de su negocio los cuales están compuestos por capital financiero, terreno, edificios, máquinas, equipo y mobiliario. En la tabla 3.3 se observan los activos y capital de la PYME:

Tabla 3.3
Activos y Capital de la PYME

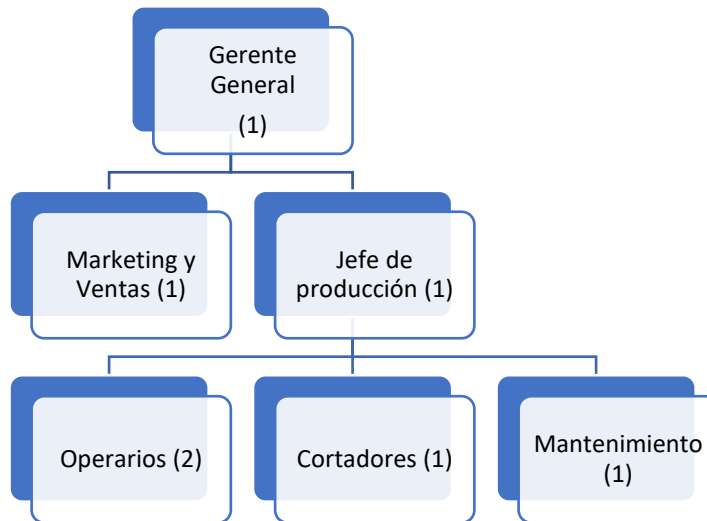
Jemys Costa Rica S.A.	
Cédula Jurídica 3101747275	
Activos	
Capital propio	25.000.000
Terrenos	75.000.000
Edificios	35.000.000
Mobiliario y equipo	12.000.000
Vehículos	6.000.000
Total	153.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta figura detalla el valor de los activos con los que cuenta la PYME actualmente, mismos que le permitirán cubrir las proyecciones de internacionalización iniciales, así como la inversión inicial para cubrir los costos y gastos de operación del primer mes y que serán reintegrados al capital en los siguientes meses operación.

El recurso humano involucrado en el procesamiento y comercialización es llevado a cabo por el propietario, el señor Eduardo Ugalde y su familia. La figura 3.9 muestra la organización actual de la empresa Jemys Costa Rica S.A:

Figura 3.9
Organigrama actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A.

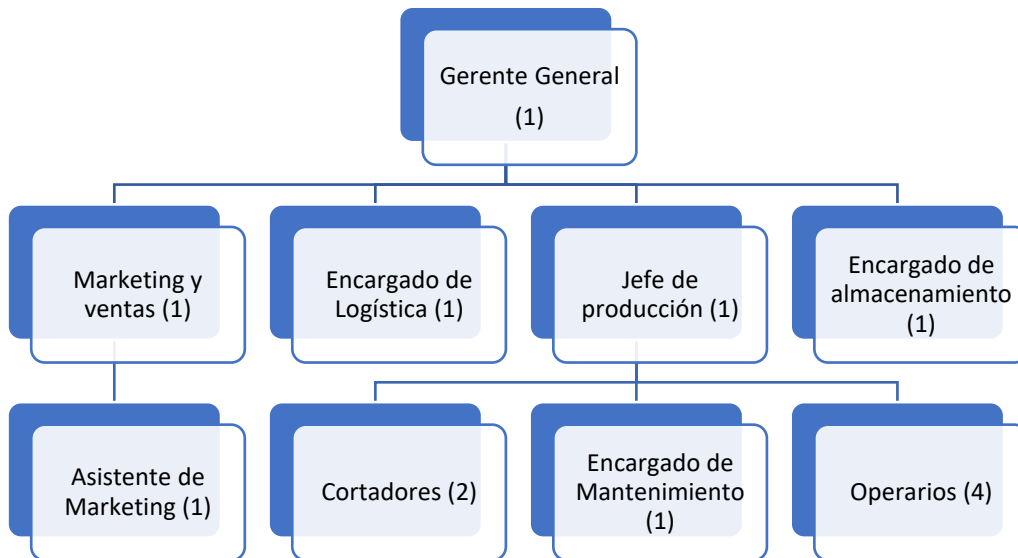


Fuente: Elaboración propia con base en entrevista con el gerente de la empresa, 2020.

La empresa está compuesta por una estructura organizativa simple como lo es: un gerente que se encarga de la toma de decisiones y velar por el buen funcionamiento de los procesos productivos, un colaborador en *marketing* y ventas, dos operarios que elaboran el producto, un cortador y un encargado de mantenimiento (E. Ugalde, comunicación personal, 10 de febrero de 2020).

Para los fines de exportación inicial, como se mencionó anteriormente será necesario aumentar la producción actual de aceite, para lo cual será necesario contar con más personal como se muestra a continuación. La figura 3.10 muestra la organización actual de la empresa Jemys Costa Rica S.A.:

Figura 3.10
Organigrama de la PYME Jemys Costa Rica S.A. para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia, 2020

Para la internacionalización del aceite será necesario contar con un encargado de almacenamiento que velará por mantener un control en el inventario de productos considerando que la producción aumentará y que el producto debe estar listo y empacado para ser enviado. También se necesitará un cortador más para agilizar este proceso y dos operarios más para cubrir el aumento de la producción que se generará, un asistente de *marketing* que se encargará del manejo de las redes y la creación de nuevo contenido. Y por último es indispensable que la PYME cuente con una persona que será la encargada de coordinar y finiquitar todos los detalles para realizar la exportación, tales como el transporte, seguro, requisitos y contactos con los importadores que recibirán el producto en el mercado meta, dicha persona será la encargada de la logística y comercialización del producto. Dichos incrementos en el recurso humano serán financiados a través del capital con el que cuenta la PYME generado por sus ventas locales.

C. ANÁLISIS FODA

Con el fin de conocer la situación de la empresa se implementó el análisis FODA el cual es el método donde se aplica una observación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la PYME para formular las estrategias para llevar a cabo la actividad comercial

y aumentar las posibilidades de la colocación del producto en el mercado internacional. En la tabla 3.4 se presenta el análisis FODA de la PYME:

Tabla 3.4
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con las máquinas, terreno, edificio y capital necesarios para cubrir las proyecciones de internacionalización. • El producto es rico en propiedades, vitaminas y omegas 3,6 y 9. • Cercanía geográfica con el mercado meta. • La Pyme cuenta con permisos y registros ante PROCOMER para exportar. • Utilización de las TIC como canal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias de comercialización. • Falta de un plan estratégico de internacionalización. • No cuentan con un base de datos de información respecto a la competencia, mercados, clientes, precios, entre otros aspectos, necesarios para la toma de decisiones. • Falta de diversificación en redes sociales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la captación de clientes a través de redes sociales. • Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Panamá puede ofrecer ventajas en cuanto al acceso al mercado • Implementación del comercio electrónico para aumentar ventas • Posibilidad de establecer alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia y productos sustitutos. • Cambio en los gustos de los consumidores • La crisis económica y financiera influye en la capacidad de compra de los clientes • Plagas o condiciones climáticas.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados expuestos en el análisis realizado muestran la realidad en la que se encuentra inmersa la empresa para llevar acabo el reto de internacionalización, como principales puntos se puede recalcar que la empresa cuenta con las máquinas, terreno, edificio y capital necesarios para cubrir las proyecciones de internacionalización, disponen de los permisos y registros ante PROCOMER para exportar, sin embargo, la empresa debe tomar en cuenta algunos factores o aspectos de mejora tales como la falta de un plan estratégico y la ausencia de base de datos de información respecto a la competencia, mercados, clientes, precios, entre otros aspectos, necesarios para la toma de decisiones.

De acuerdo con la opinión del encargado de *marketing* se pudo determinar que la empresa requiere capacitación para crear estrategias de comercialización y mayor diversificación en redes sociales, así mismo la PYME cuenta con oportunidades de la captación de clientes a través de comercio electrónico y la utilización de aplicaciones para un mejor control de clientes e inventarios.

Así mismo, la empresa cuenta con amenazas tales como: la competencia y productos sustitutos y cambio en los gustos de los consumidores que pueden ser contrarrestadas con las siguientes oportunidades: la creación de alianzas estratégicas y el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Panamá que puede ofrecer ventajas en cuanto al acceso al mercado.

Teniendo identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la PYME y con ayuda de la información recopilada en el capítulo anterior se puede realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la PYME con miras a la internacionalización.

D. ESTADO DE LA PYME CON MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista que se le realizó al gerente de la PYME y gracias a la elaboración del análisis FODA y el Modelo de Negocio CANVAS, se pudo determinar que, a pesar de ser una empresa con poco tiempo en el mercado, ha logrado posicionarse muy bien en la zona y sus niveles de producción son favorables, han podido crecer y desarrollarse de manera rentable.

La PYME Jemys Costa Rica S.A. posee los recursos necesarios para poder aumentar su capacidad productiva, financiera y tecnológica para prepararse para exportar su producto a un mercado internacional, además, cuentan con gran parte de los requisitos necesarios para poder exportar, tales como registro ante PROCOMER, están certificados como PYME y cuentan con los principales requisitos para internacionalizarse como lo es el permiso del ministerio de salud, poseen su código de barras y cuentan con sus distintivos empaques y etiquetas, han recibido algunas charlas y capacitaciones por parte de PROCOMER, y se nota la iniciativa que tiene el gerente de la empresa por querer internacionalizar su producto.

Con el proceso de internacionalización a las PYMES se le permite encontrar mercados con mayor potencial de crecimiento, toda empresa tiene uno o varios motivos para querer internacionalizarse. Según Ballester (2017):

Estos motivos pueden ir desde la visión de una oportunidad de negocio que permitiría crecer a la empresa en otro mercado extranjero, hasta la necesidad de buscar otros clientes en el exterior a causa de una saturación de oferta en el mercado nacional y la consecuente pérdida de cuota de mercado. Tanto si es una cuestión de supervivencia como si es una cuestión de expansión, la motivación puede, por supuesto, aparecer por una combinación de varios elementos. (p.5).

A través de la internacionalización las empresas buscan posicionarse a la misma altura de sus competidores, logrando crecer a medio y largo plazo, además de aumentar la capacidad productiva y capacidad competitiva, lo que genera empleo de mayor calificación y mejor retribuido.

Asimismo, las empresas que desean internacionalizarse deben tener claros sus objetivos como por ejemplo tener crecimiento para aprovechar la capacidad máxima de producción, Valero, Rodenes y Rueda (2016) expresan que algunos “objetivos concretos que se tienen en cuenta a la hora de optar por internacionalizar las empresas: incrementar sus ventas, adquisición de recursos, la diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y la reducción al mínimo del riesgo competitivo” (p.130). Es decir, las empresas buscan internacionalizarse con el fin de obtener diferentes beneficios para su negocio.

Las empresas que logren ser más competitivas en el intercambio comercial internacional tienen oportunidades para introducirse en nuevos mercados emergentes, García y García (2020) afirman que las empresas “internacionalizadas alcanzan mejores resultados que las no internacionalizadas en términos de ingresos de explotación y resultados ordinarios” (p.50) es decir, estas se verán más favorecidas y contarán con mayores oportunidades de crecimiento y reconocimiento en nuevos mercados internacionales.

Cuando la empresa ha triunfado en otros países diferentes al de su origen crea en la mente del consumidor confianza y logra posicionar su marca a nivel internacional siendo reconocidos por su excelente labor.

Cada uno de estos beneficios y además de muchos otros más son los que puede adquirir la PYME Jemys Costa Rica S.A. en cuanto se concluya el proceso de internacionalización, además se estima que el aporte de ingresos se podría mejorar en un 11%.

Con respecto al proceso de internacionalización teniendo en cuenta el estado actual de la PYME y los ingresos que se podrían obtener se destaca la importancia de la elección del tipo de transporte a utilizar, el seguro de carga y las empresas encargadas sobre los elementos logísticos.

E. ELEMENTOS LOGÍSTICOS

En este apartado se describen los principales elementos logísticos que debe tomar en cuenta la PYME Jemys Costa Rica S.A. para poder realizar su proceso de internacionalización, tales como el tipo de transporte, el seguro de carga y el proveedor de empaque y embalaje.

1. TIPO DE TRANSPORTE

Se elige el medio de transporte terrestre consolidado y se recomienda la utilización de la empresa MUNDOTRANS S.A, ya que, es una empresa que se especializa en el transporte de carga consolidada ya sea aérea, marítima o terrestre, además cuenta con servicio de Carga de Exportación a toda Centroamérica: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá.

2. SEGURO DE CARGA

El seguro más apto para enviar el aceite Sacha Brus, hacia Panamá es el Seguro de Carga Importación y/o Exportación del Instituto Nacional de Seguros (INS), se ha decidido optar por este seguro ya que este le brindará toda la seguridad a la empresa y se adecúa perfectamente a lo que podría necesitar durante el traslado del producto hasta el punto donde sea entregado al comprador. Además, al ser el INS una institución estatal de Costa Rica, la cual ofrece seguros y servicios relacionados a nivel nacional e internacional y de amplia trayectoria y coberturas lo que genera mayor confianza y seguridad.

3. PROVEEDOR DE EMPAQUE Y EMBALAJE

Con respecto al empaque se recomienda utilizar cajas de cartón corrugado sobre Pallets para empacar las botellas de aceite de Sacha Brus, se elige a la empresa Corrugados del Guarco, S.A porque es una empresa que ofrece las cajas de cartón corrugado y además los pallets.

Realizar el análisis interno de la PYME Jemys Costa Rica S.A permitió determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la PYME, además, de detallar los recursos con la que esta cuenta por medio de un modelo CANVAS, de los cuales se visualizan aspectos como los clientes, la propuesta de valor, canales, la relación con el cliente, las fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costes, esto se realizó con el fin de estructurar y fortalecer el proceso de internacionalización.

Así mismo con estos análisis se puede determinar que la PYME cuenta con capacidad productiva, financiera y tecnológica para prepararse para exportar su producto a un mercado internacional, en este caso al mercado panameño.

Conociendo todo esto, se logró establecer cuáles son los elementos logísticos que favorecen al proceso de internacionalización como es el tipo de transporte convenido, el seguro de carga y la empresa proveedora de empaque y embalaje que se ajustaba a las necesidades de la PYME.

Por ello se dispone a detallar los aspectos que podría implementar la PYME en el proceso de internacionalización, desarrollando así la propuesta de estrategia considerada como la óptima para desarrollar dicho proceso.

CAPITULO IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentará la propuesta de estrategia de comercialización e internacionalización para impulsar el posicionamiento de la PYME en el mercado meta para ello se detallarán aspectos como el canal de comercialización, los procesos documentales y logísticos, así como las estrategias de obtención de clientes, comercialización e internacionalización que Jemys Costa Rica S.A. podrá implementar durante su proceso de internacionalización, de acuerdo a la información recopilada y los análisis realizados en los capítulos anteriores.

A. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Se le recomienda a la empresa trabajar bajo el modelo de exportación directa, a través de la creación de un contacto directo con la tienda Orgánica Store, para poder colocar el aceite de Sacha Inchi, en un lugar especializado en productos similares a este y que ya es bastante aceptado y conocido en el mercado panameño.

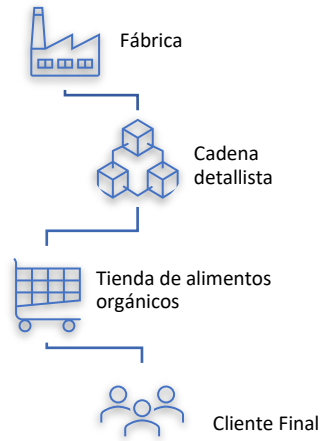
Para ello, será necesario buscar apoyo de PROCOMER en busca de asesoramiento en temas del proceso de exportación, participación en ferias, herramientas que faciliten el proceso de internacionalización y tácticas para establecer acercamientos con la empresa para comenzar con el proceso de negociación. Una vez establecidos estos elementos se debe elaborar un contrato de compraventa donde se detallen todos los procesos legales y logísticos con los que deben cumplir ambas partes.

La PYME también debe desarrollar otros elementos que serán necesarios para cumplir con todo el proceso de comercialización e internacionalización de manera adecuada, dichos elementos se detallan a continuación.

1. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Sobre el canal de comercialización con miras a la internacionalización, se recomienda a la empresa Jemys Costa Rica S.A. utilizar un modelo detallista utilizando un canal de comercialización indirecto siendo así fábrica - cadena detallista - tienda de alimentos orgánicos - clientes. La figura 4.1 representa dicho canal de comercialización:

Figura 4.1
Canal de Comercialización con miras a la internacionalización



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Es decir, la comercialización se va a realizar a través de un modelo detallista donde los productos puedan ser colocados en las tiendas de productos orgánicos para que sean consumidos por los clientes finales.

En este caso se recomienda utilizar las tiendas de productos orgánicos *Orgánica Store*, ya que, es una tienda dedicada a la venta de productos naturales, orgánicos y que generan beneficios para la salud, además es muy reconocida en el mercado panameño, cuenta con cinco sucursales en todo el país y tres de ellas se ubican en la capital, están dirigidos a un segmento económico medio alto y su objetivo es velar por la alimentación sana de sus clientes (*Orgánica Store, 2020*), elementos que se ajustan tanto a la PYME como a su producto el aceite *Sacha Brus*, esto permitirá que los consumidores tengan el producto a su disposición.

Todo el proceso de factura electrónica y registro legal en Panamá se llevará a cabo a través de una empresa asesoramiento legal llamada *Legal Solutions Panamá*, esta se encargará de brindar un asesoramiento sobre toda la tramitología para los registros legales en dicho país. Se recomienda trabajar con esta empresa, ya que, son especialistas en brindar asesoría a compañías y negocios que deseen ingresar al mercado panameño, además cuentan con una moderna plataforma en línea y con paquetes y precios sumamente competitivos y asequibles.

Además de establecer un canal de comercialización, la empresa debe identificar los requisitos y procesos necesarios para la exportación del aceite, así como los elementos logísticos tales como: transporte, requisitos de exportación, seguro, empaque, embalaje y medio de pago.

2. ELEMENTOS LOGÍSTICOS

En este apartado se encuentran los requisitos y elementos logísticos que serán necesarios durante el proceso de internacionalización, tales como la lista de requerimientos de exportación, transporte, seguro de carga y medio de pago.

a. REQUISITOS Y PROCESO DE EXPORTACIÓN

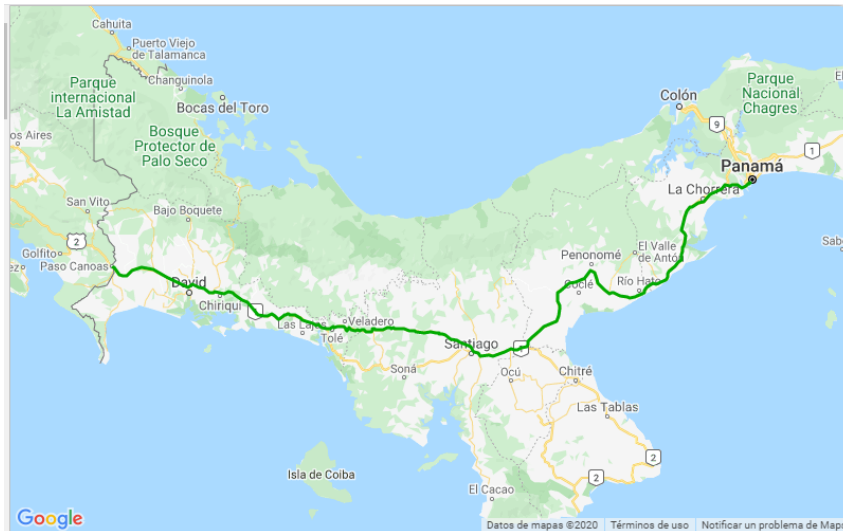
Los requisitos generales para la exportación son:

- Registrarse en PROCOMER
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Manifiesto de carga
- Conocimiento de embarque
- Declaración Única aduanera (DUA)

b. LOGISTICA RECOMENDADA

Como se mencionó en el capítulo anterior la empresa empacadora recomendada es Corrugados del Guarco, S.A, además se utilizará el Seguro de Carga Importación y/o Exportación del Instituto Nacional de Seguros (INS), asimismo el transporte seleccionado es el terrestre consolidado y se recomienda la empresa Mundo TRANS S.A. La figura 4.2 muestra el flujo de tránsito terrestre desde Paso Canoas hasta Panamá:

Figura 4.2
Flujo de tránsito terrestre



Fuente: PROCOMER Sistema Integrado de Logística (SIL), (s.f)

Esta figura muestra el recorrido que realizará el transportista terrestre desde Paso Canoas hasta la ciudad de Panamá en el cual la duración del traslado estimada es de 2 a 3 días.

A la vez se sugiere utilizar el INCOTERM CIP (Carriage and Insurance Paid to) en este el vendedor se encarga de contratar el transporte y seguro hasta el destino, entregar la mercancía y efectuar el despacho de exportación, por su parte el comprador deberá efectuar el despacho de importación y por último el medio de pago a utilizar será la transferencia bancaria.

3. ESTRATEGIAS DE OBTENCIÓN DE CLIENTES A UTILIZAR

En esta sección se detallarán los objetivos y actividades a realizar para que la empresa pueda dar a conocer su producto y lograr ser reconocida en el mercado meta, además de obtener nuevos clientes potenciales que favorezcan el proceso de internacionalización.

a. OBJETIVOS DE PARA LA OBTENCIÓN DE CLIENTES

- Contar con una página web actualizada, llamativa y fácil de visualizar para que los clientes puedan encontrar toda la información acerca de la empresa, producto, así como las diferentes formas de contacto.

- Crear una cuenta para la empresa en redes sociales con contenido actualizado y con información acerca de la misma y de su producto para atraer tanto a los clientes actuales como a los clientes potenciales.

b. SEGMENTO DE CLIENTES

El segmento de clientes con el que trabajará la PYME serán los consumidores panameños que acostumbren a consumir productos saludables y que les gusta cuidar su salud, estos consumidores regularmente se encuentran en tiendas, farmacias o supermercados que vendan este tipo de productos.

Se trata de consumidores panameños jóvenes adultos y adultos mayores que siguen un estilo de vida saludable, además de personas que cuenten con un poder adquisitivo medio alto, que están dispuestos a pagar más por ese tipo de productos y que residan en la provincia de Panamá, distrito Panamá, corregimiento Ciudad de Panamá, la cuál es la capital y según datos de la CIA (2020) cuenta con una población de 1 860 000 habitantes.

A la vez, existe un cliente intermediario que es el que se encargará de importar el producto para que sea consumido por el cliente final, en este caso será la tienda de alimentos orgánicos Orgánica Store.

Una vez identificados los segmentos de mercados se pueden desarrollar las estrategias para la obtención y manejo de los clientes.

c. CAPTACIÓN DE CLIENTES

Para poder captar nuevos clientes se propone seguir las siguientes actividades:

- Dar a conocer el producto a través de ferias internacionales organizadas en el mercado panameño, como por ejemplo participaciones en EXPOCOMER.
- Mejorar la página web, hacer que se vea más atractiva para los clientes y que cuente con todos los detalles acerca del producto (descripciones escritas, imágenes y videos cortos), contar con un chat dentro de la página y que esté disponible las 24 horas, además de las formas de contacto y las redes sociales.
- Creación y mejoras en redes sociales, crear una cuenta de Instagram, YouTube y mejorar la página de Facebook, crear contenido para las redes frecuentemente, realizar rifas y concursos para llamar la atención de los clientes y que estos lo compartan y pueda llegar a más personas.

d. IMPLEMENTACIÓN DE CRM

Para la implementación de la estrategia de CRM es necesario que la PYME conozca su proceso de venta, identifique las necesidades que debe cubrir el sistema CRM, desarrolle un plan, entrene a su equipo en caso de ser necesario y que analice y de seguimiento a las acciones que se establecerán.

Primeramente, se debe establecer ciertos consejos para el manejo de los diferentes clientes, con los que se relacionarán y que se desean fidelizar, así como las diferentes acciones a seguir.

i. Manejo de proveedores

Es importante tener una buena relación con los proveedores de la empresa, ya que, sin ellos las operaciones de esta se verían afectadas. Para el caso de PYME Jemys Costa Rica S.A. sus principales proveedores son:

- La empresa que suministra las botellas para el aceite.
- La empresa transportista.
- La empresa empacadora.
- La agencia aduanera y de seguros.

Para cada uno de estos, es necesario que la empresa cuente con un contrato específico para el cumplimiento y desempeño de las diferentes actividades, así como la buena relación con cada una de las partes.

ii. Manejo de cliente directo (importador)

Se recomienda seguir una serie de puntos para mejorar y fortalecer la relación con el cliente directo, que en este caso será el importador que se encargará de colocar el producto en su cadena detallista. Dichos puntos se mencionan a continuación:

1. Mantener contacto frecuente con el cliente (hacer de su conocimiento los diferentes medios de contactarse con la empresa).
2. Mostrar las ventajas y beneficios con los que cuenta el producto.
3. Darle muestras y regalías para que pruebe el producto.
4. Mantener una comunicación transparente.
5. Mostrar siempre interés en la negociación, expresar la importancia de hacer negocios con su empresa.

iii. Manejo de clientes finales (consumidores)

La comunicación con estos clientes se realizará en su mayoría a través de plataformas digitales como el correo electrónico, teléfono, página web y redes sociales. También se recomienda utilizar una serie de consejos para mantener una buena relación con los consumidores finales del producto, dichos consejos son:

1. Mantener contacto frecuente con los clientes (hacer de su conocimiento los diferentes medios para contactarse con la empresa).
2. Procurar que los clientes conozcan los beneficios de consumir el producto.
3. Brindar consejos sobre el uso y las formas de consumo del aceite Sacha Brus.
4. Contar con un apartado en redes sociales y en la página web en donde los clientes puedan dar sugerencias y quejas hacia el producto o la empresa.

El manejo de los clientes consumidores se realizará principalmente a través de Facebook, Instagram y la página web de la empresa, en donde frecuentemente se realizarán concursos y encuestas para que los clientes participen y así poder conocer sus preferencias y hacer que ellos se sientan identificados, escuchados y que tengan interés en participar. De esta manera se podrá obtener información acerca de los consumidores y se podrán establecer nuevas estrategias para mejorar la relación con los clientes.

iv. Acciones tácticas

Para poder implementar un manejo estratégico de los clientes se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Llevar un control de inventarios y registro de actividad de los proveedores para monitorear los tiempos de entrega y el cumplimiento de los acuerdos previamente establecidos.
- Crear una base de datos en Excel o alguna otra herramienta donde la PYME pueda colocar detalles claves sobre su producto, sus metas y las características del mercado y aspectos relevantes del mercado que desea conquistar.
- Llevar un control de los márgenes de ganancia y los resultados generales que está generando la venta del producto hacia este mercado, junto con los pros y contras que se han presentado durante la negociación con el cliente directo.
- Generar un control sobre las redes sociales en donde se haga un análisis de los nuevos seguidores y sus frecuencias de visita a los sitios web, así como de los

comentarios y sugerencias que realicen en las diferentes plataformas habilitadas, esto para poder identificar las características de los nuevos consumidores y poder interactuar con ellos con mayor facilidad.

- Dar un seguimiento continuo a la correcta aplicación de estas plataformas y procurar que se encuentren actualizadas.
- Crear contenido y encuestas para realizar a los clientes a través de las redes sociales.

Un aspecto importante por considerar es que los panameños son personas alegres y abiertas a probar nuevos productos y experiencias, es por ello que, utilizando la estrategia de posicionamiento a través del *marketing* digital, se podrá captar la atención y el interés de los clientes meta.

4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA

En esta sección se detallan el proceso y los factores que se deben tomar en cuenta para que la PYME pueda implementar la estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva de la mejor manera, para ello se describe su público objetivo, los objetivos, las estrategias y tácticas, se hace una descripción del producto recalando sus propiedades y beneficios, y finalmente se presenta una propuesta de plan de acción para monitorear las diferentes actividades a realizar.

a. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo al que va dirigido es a los niveles socioeconómicos “medio” y “alto” que cuenten con un estilo de vida saludable y que estén dispuestos a pagar de más por adquirir un producto saludable.

b. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

- Dar a conocer el Aceite Sacha Brus como un producto rico en omegas y altamente beneficioso para las personas que se desean cuidar su salud, esto a través de la página web y redes sociales.
- Convencer a nuevos clientes potenciales a través de las redes sociales, que consumir el Aceite Sacha Brus es la mejor opción en cuanto a aceites 100% naturales y saludables.

- Ser reconocidos como una empresa productora de alimentos saludables creados a base de la semilla de Sacha Inchi y comprometida por brindarles productos de calidad que favorezcan el bienestar y la salud de las personas.

c. PROMOCIÓN

Jemys Costa Rica S.A. enfocará su poder competitivo hacia la excelencia operativa, mediante un producto de alta calidad y con diversos beneficios para la salud. Iniciará con un posicionamiento de valor donde se ofrecerá un producto de calidad a un precio razonable, además se resaltarán los beneficios y características del producto para que los clientes lo conozcan, esto a través de mensajes que serán colocados en las redes sociales y página web de la empresa.

d. VENTAJA COMPETITIVA

El beneficio clave de la PYME Jemys Costa Rica S.A. es su producto el aceite Sacha Brus el cual es catalogado como super alimento por ser 100% natural, rico en omegas y vitaminas e ideal para las personas que cuidan de su salud.

e. IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Además, se le propone a la PYME como parte de la estrategia de comercialización implementar un sistema de comercio electrónico tanto para el mercado nacional como para el mercado panameño, como aliado inicial para aumentar los clientes y las ventas, el cual contemplará:

Una página web actualizada para dar a conocer los productos ofrecidos como es el aceite de Sacha Inchi, además se debe incluir historia de la PYME, su imagen corporativa y medios de contacto, dicha página ofrecerá al público la disponibilidad de encontrar información acerca del producto (características, valor nutricional y beneficios) a cualquier hora del día y en cualquier lugar donde se encuentren, esto generará mayor confianza y acercamiento con el cliente.

Así mismo se destaca la importancia del uso de redes sociales, como lo es Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp, cada una de estas plataformas permitirá realizar publicaciones diarias, además de promociones, cupones y descuentos, desarrollo de estrategias para generar tráfico web, pagando por enlaces en dichas redes, para hacer que las personas conozcan a la PYME y así aumentar la competitividad.

También se contará con un buzón de sugerencias y un blog donde se compartirán recetas, testimonios y experiencias de personas que utilicen los productos de Sacha Brus así como consejos de las maneras en que pueden utilizarlos. De manera que los clientes se sientan familiarizados y cuenten con toda la información y datos necesarios sobre el producto.

A través del comercio electrónico lo que se busca es promocionar el producto, mostrar sus características, su presentación y que las personas conozcan más de sus beneficios, además se incluirá el precio, los métodos y lugares donde podrá adquirir el aceite de Sacha Inchi.

f. APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación, se presenta un desglose de las estrategias y tácticas que se le proponen a aplicar a la PYME para lograr el posicionamiento y promoción del producto en el mercado meta. La tabla 4.1 muestra dichas estrategias y tácticas:

Tabla 4.1
Aplicación de estrategias

Estrategias	Tácticas
<p>Estrategia creativa. Para el posicionamiento del Aceite Sacha Brus se diseñará una campaña publicitaria, que contemple los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio clave: aceite de Sacha Inchi altamente saludable ideal para las personas que cuidan de su salud. • Promesa: producto 100% natural con la mejor materia prima y con altos beneficios para la salud. • Soporte: buen sabor, calidad, precio razonable. Además, mejoramiento de los canales de distribución, precios accesibles, proveedores fidelizados, mejoramiento de procesos. • La frase de posicionamiento: “Vive Saludable” <p>Tono del mensaje: testimonial, demostración de uso y estilo de vida.</p> <p>Estrategia de medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el producto en una cadena detallista para que sea de fácil acceso al consumidor. • Realizar cambios en su empaque y promocionarse más en redes sociales como un producto que es saludable y que busca cuidar a sus clientes. • Publicidad enfocada en posicionar la marca, mostrar los usos y beneficios que obtienen las personas que consumen este producto. <p>Medios de comunicación a utilizar:</p>

- Buscar los medios más adecuados para la promoción del producto y creación del vínculo cliente-empresa
- Seleccionar los medios más adecuados de acuerdo con el mercado meta.

Estrategia de fuerza de ventas.

- Metas de ventas: colocar el producto en locales de la Ciudad de Panamá
- La distribución de líneas y territorios: una sola línea, se utilizará un canal detallista para colocar el producto.

Estrategia de promoción de ventas.

- Degustaciones del producto
- Ofertas
- Sorteos
- Concursos

- Se recurrirá a las redes sociales, principalmente Facebook para promocionar la campaña.
- Se medirán y analizarán los resultados de la utilización de medios para determinar la estrategia a seguir.

- A través de un socio comercial que comprará el aceite para que después sea colocado en supermercados de manera que pueda llegar al consumidor final.
- Ofrecer al cliente una atención más cercana y disposición de un canal de comunicación abierto para mejoras y sugerencias

- Crear ofertas, rifas y concursos a través de las redes sociales.

Fuente elaboración propia, 2020.

Para poder aplicar estas estrategias se deben tener claras las características e información que deben conocer los clientes acerca del producto y que harán que se sientan interesados en el mismo.

g. PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA

Así mismo se le propone a la PYME Jemys Costa Rica S.A., crear una imagen corporativa como se muestra en la figura 4.3 que les permita darse a conocer y generar valor agregado para la empresa y sus productos para lo cual se plantea la siguiente:

Figura 4.3
Imagen Corporativa



Fuente: Elaboración propia, 2020

A través de esta imagen se busca reflejar la esencia y la razón de ser de la PYME, ya que muestra su isologo el cual se caracteriza por incluir detalles únicos tales como la imagen de la planta de Sacha Inchi y el nombre de su marca que combina, el nombre de la saludable semilla y el lugar donde es producida que en este caso es Coto Brus, además se presenta el eslogan "Vive sano" el cual representa que al consumir este aceite con frecuencia podrán obtener beneficios para su salud.

Además, se incluye una breve descripción del objetivo que busca la empresa al ofrecer a sus clientes sus saludables productos elaborados a base de la semilla de Sacha Inchi, así como sus redes sociales, página web y teléfono donde los pueden contactar.

h. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL ACEITE SACHA BRUS

El aceite Sacha Brus de la PYME Jemys Costa Rica S.A. es catalogado como super alimento gracias a sus ricos componentes tales como omega 3,6 y 9, antioxidantes y

vitaminas A y E, que lo convierten en alimento sumamente saludable y de alta calidad, ideal para cuidar la salud de toda la familia.

Su proceso de preparación es amigable con el ambiente, es libre de gluten, también aporta una cantidad importante de energía y grasas, su ingrediente principal es el aceite de Sacha Inchi.

Considerando los requisitos de etiqueta para el proceso de internacionalización, además de la comercialización óptima para el aceite, se sugiere a la PYME realizar una serie de cambios en su etiqueta como se detalla a continuación en la figura 4.4:

Figura 4.4

Alusiva a la propuesta de etiqueta del producto.



Fuente: Elaboración propia, 2020

Se propone el uso de esta etiqueta, ya que, contiene los elementos básicos con los que se debe cumplir para la comercialización del aceite tanto a nivel nacional como internacional, se presenta información como los ingredientes, el peso neto, el código de barra, el lugar de elaboración, el nombre de la empresa, la marca y la fecha de vencimiento.

Además, resalta datos importantes como el isologo, el slogan y el uso del color verde el cual representa salud, naturalidad, ecología y crecimiento sostenido, cualidades que destacan e identifican a este producto.

Una vez establecidas las estrategias de obtención de clientes y posicionamiento, es necesario contar con un plan de acción que permita tener un control y un planeamiento sobre las actividades que debe implementar la PYME para cumplir con lo planteado en las estrategias.

i. PLAN DE ACCIÓN

En esta sección se describen las actividades que se van a realizar para cada una de las estrategias propuestas anteriormente, junto con el responsable, cómo se realizará y la fecha de ejecución. En la tabla 4.2 se muestra dicho plan de acción:

Tabla 4.2
Plan de acción

	Actividad	Responsable	Cómo se realizará	Presupuesto	Fecha de ejecución
1	Asistir a capacitaciones y charlas sobre emprendedurismo y crecimiento de PYMES exportadoras.	Gerente General	Consultar y buscar asesoramiento por parte de entes como la municipalidad, el MEIC, CNP y PROCOMER.	\$200	2020
2	Dar a conocer el producto.	Encargado de Marketing y ventas	A través de la participación en ferias internacionales como EXPOCOMER.	\$300 (inscripción, transporte y montaje)	2020
3	Mejorar la página web y implementación de comercio electrónico.	Encargado de Marketing y ventas	Hacer que la página web se vea más atractiva para los clientes y que cuente con todos los detalles acerca del producto (descripciones escritas, imágenes y videos cortos), contar con un chat dentro de la página y que esté disponible las 24 horas, además de las formas de contacto y las redes sociales.	\$300 (desarrollo de página web)	2020

4	Creación y mejoras en redes sociales.	Encargado de <i>Marketing</i> y ventas	Crear una cuenta de Instagram, YouTube y mejorar la página de Facebook, crear contenido para las redes frecuentemente, realizar rifas y concursos para llamar la atención de los clientes y que estos lo compartan y pueda llegar a más personas.	\$100 (creación y desarrollo de páginas)	2020
5	Control de inventarios y registro de proveedores	Encargado de <i>Marketing</i> y ventas	Llevar un control de inventarios y registro de actividad de los proveedores para monitorear los tiempos de entrega y el cumplimiento de los acuerdos previamente establecidos.	\$80	2020
6	Crear una base de datos en Excel sobre el producto, metas y características del mercado	Encargado de <i>Marketing</i> y ventas	Identificar los detalles claves sobre su producto, sus metas y las características del mercado y aspectos relevantes del mercado que desea conquistar.	\$50	2020
7	Crear una base de datos de los clientes, socios y proveedores actuales	Encargado de <i>Marketing</i> y ventas	Identificar los clientes, distribuidores, socios y proveedores con los que cuenta el negocio.	\$50	2020
8	Crear un contacto con la empresa importadora	Gerente General	Contacto con la empresa importadora definiendo y	—	2020

			formalizando la importación en tiempo, cantidad y costo.		
9	Completar el <i>Check list</i> de exportación	Gerente General	Realizar e ir verificando los pasos a seguir para el proceso de exportación.	\$2000	2020
10	Control sobre las redes sociales	Encargado de <i>Marketing</i> y ventas	Hacer un análisis de los nuevos seguidores y sus frecuencias de visita a los sitios web, así como de los comentarios y sugerencias que realicen en las diferentes plataformas habilitadas.	\$200	2020
11	Seguimiento de página web y redes sociales	Encargado de <i>Marketing</i> y Ventas	Dar un seguimiento continuo a la correcta aplicación de estas plataformas y procurar que se encuentren actualizadas.	\$50	2020
13	Control de producción y ventas	Gerente General	Realizar constantemente análisis para ver cómo va marchando el negocio y determinar en qué aspectos se puede mejorar.	\$50	2021
14	Contar con certificaciones como Esencial Costa Rica (marca país)	Gerente General	Para obtener la marca país se debe solicitar a través de PROCOMER. Adquirir certificación orgánica.	\$2000	2021

Fuente: Elaboración propia, 2020

Este plan de acción contempla acciones que la PYME deberá implementar tanto desde el inicio de la exportación como durante su proceso de internacionalización al mercado meta. En cuanto a las actividades iniciales para la internacionalización se destacan el asistir a capacitaciones y charlas sobre emprendedurismo y crecimiento de PYMES exportadoras, dar a conocer el producto a través de la participación en ferias internacionales, las creaciones y mejoras en las redes sociales, creación de base de datos en Excel sobre el producto, metas y características del mercado, creación de base de datos de los clientes, socios y proveedores actuales, creación de contacto con la empresa importadora y por último, seguir y completar el *Check list* de exportación adjuntado en los anexos. Todas estas actividades son fundamentales para poder iniciar el proceso de exportación y se encuentran contempladas en los costos iniciales con los que deberá incurrir la empresa para la exportación inicial.

Para obtener la marca país se debe solicitar a través de PROCOMER para lo cual se necesita una evaluación de una tercera parte como lo es INTECO:

- ✓ Contacto Inicial: certificaciones@inteco.org
- ✓ Solicitud del servicio
- ✓ Oferta de servicio
- ✓ Proceso de evaluación (INTECO, s.f, parr.1)

Certificación orgánica: KIWA- BCS OKO

- ✓ Contacto con la empresa certificadora para la entrega de documentos
- ✓ Formalización de la solicitud de servicios, costos y tiempo
- ✓ Se formaliza el contrato
- ✓ Inspección
- ✓ Emisión del certificado correspondiente (DesarrolloGT 2018)

Existen algunas actividades que no se contemplan en los costos iniciales, debido a que son secundarias y de largo plazo por lo que se recomienda a la PYME realizarlas paulatinamente de acuerdo a los avances y resultados que se le estén presentando durante el proceso de exportación dichas actividades son la mejora de la página web e implementación de comercio electrónico, el control de inventarios y registro de proveedores, el control sobre las redes sociales, el seguimiento de página web y redes

sociales, mejoras en la atención a clientes, el control de producción y ventas, así como buscar certificarse como Esencial Costa Rica (marca país) y las certificaciones enfocadas al producto como es el caso de la certificación orgánica.

Para la implementación de estas estrategias y el plan de acción, es importante que la empresa tenga claro el canal de comercialización que utilizará durante el proceso de internacionalización.

En esta propuesta de estrategia de comercialización e internacionalización se destacan los elementos claves con los que debe contar la PYME para que su proceso de internacionalización pueda ser sostenido, dichos elementos incluyen desde la creación de las estrategias que le permitirán posicionarse y obtener nuevos clientes hasta los factores y procesos que deben seguir durante la exportación y colocación del producto en el mercado meta.

Además, las estrategias que se plantean no solo buscan apoyar el negocio en las actividades futuras para la internacionalización, sino que brindan tácticas y recomendaciones que la PYME puede utilizar a nivel local y que le permitirán tener una mejor relación y control sobre sus clientes, socios y proveedores actuales.

También se incluye una propuesta de canal de comercialización adecuada a las capacidades y objetivos de la empresa, tomando en cuenta el mecanismo a utilizar para poder concretar la exportación, así mismo se le recomienda una serie de elementos logísticos que la PYME debe tomar en consideración para cumplir con el proceso, tales como: medio de transporte, tipo de INCOTERMS, tipo de aseguradora y medio de pago.

Adicional a ello, en el anexo 6 se presenta una herramienta de *Check list* que le permitirá a la empresa controlar su avance y conocer todas las actividades que debe realizar para cumplir con los procedimientos logísticos y documentales.

CONCLUSIONES

En este proyecto se elaboró una propuesta de internacionalización para que la PYME Jemys Costa Rica S.A. con el producto aceite de Sacha Inchi de la zona de Coto Brus, pueda posicionarse en el mercado de Panamá, para ello fue necesario realizar un estudio de la PYME Jemys Costa Rica S.A. se describió su situación actual, sus características, sus operaciones y sus procesos de distribución y comercialización enfocados en su producto estrella el aceite de Sacha Inchi, Sacha Brus, el cual se desea internacionalizar al mercado panameño a través de una exportación directa. Resultó necesario conocer los factores internos y externos que involucran a la PYME y a su mercado destino, ya que, estos permiten tener un panorama claro sobre las acciones que debe seguir la empresa para poder iniciar con el proceso de exportación.

Como resultado principal de este proyecto se pudo desarrollar una propuesta para que sirva como base a la PYME durante el proceso de exportación y colocación de su producto en el mercado panameño.

Entre esos elementos claves se destaca la descripción de la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A. en donde se conocieron datos como la historia de la empresa, su misión, visión, valores y las razones por las que desea internacionalizarse, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, sus capacidades de producción, financieras y tecnológicas, el manejo actual que le dan a sus clientes y los canales de comercialización y distribución que utilizan a nivel nacional. También se describió la importancia del aceite de Sacha Inchi, Sacha Brus, ya que, este es el producto que desea internacionalizar, por lo que se conocieron sus propiedades y beneficios y su proceso de elaboración. Esta información permitió elaborar una propuesta de valor que incorpora las características diferenciadoras de la empresa y su producto y que generaron gran aporte a la propuesta de estrategia final.

Con base a la información recopilada a través de las entrevistas realizadas al dueño y colaboradores de la PYME y a un funcionario de PROCOMER, así como la obtenida por medio de bases datos universitarias, Promotoras de Comercio Exterior de otros países y páginas de diferentes entes de otros Gobiernos, se pudo desarrollar una propuesta de estrategia comercial del aceite de Sacha Inchi, la elaboración de esta estrategia permite que

la empresa tenga un mecanismo idóneo para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño. Dicha estrategia contempla diferentes actividades que debe realizar la empresa para manejar y mejorar las relaciones con los clientes actuales, los proveedores y todos los sujetos involucrados en el proceso de comercialización e internacionalización, así como acciones que buscan la atracción y captación de nuevos clientes.

Así mismo, se logró desarrollar la propuesta de estrategia de internacionalización para impulsar el posicionamiento del Aceite Sacha Brus de la PYME en el mercado panameño, dicha propuesta contempla las estrategias antes mencionadas y las tácticas que se utilizarán para promocionar el producto, además incluye las características distintivas del producto y la recomendación de elementos logísticos con los que se les plantea trabajar, acompañados de un Checklist y plan de acción que le servirán como acompañamiento al momento de ir implementando cada una de las acciones.

La internacionalización es necesaria para que las PYMES crezcan y se desarrollen en nuevos mercados, sin embargo, no es un proceso que se alcance de la noche a la mañana, para que las empresas puedan internacionalizarse deben cumplir con una serie de condiciones y requisitos, además deben capacitarse, definir sus objetivos e investigar los mercados o socios comerciales con los que desean hacer negocios o donde desean colocar sus productos, servicios u operaciones.

Es preciso que las PYMES reconozcan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sus capacidades de producción, financieras y tecnológicas, así como las características diferenciadoras de sus productos o servicios, ya que, esto les permitirá tener un panorama claro sobre su situación actual y qué elementos les ayudarán en su proceso de internacionalización y cuáles deberán mejorar para cumplir con su objetivo.

Una vez que las PYMES tengan clara su situación actual, deben proceder a investigar su mercado meta, conocer las generalidades de este, así como los beneficios y características que puede aportar ese mercado a su negocio, deben identificar los requisitos y aspectos que pueden intervenir durante el proceso de internacionalización, también conviene conocer a los consumidores para poder definir los mejores métodos o estrategias para atraerlos y para lograr que estos deseen adquirir sus bienes o servicios.

A la vez, las PYMES deben tener claros los procesos logísticos, los canales de distribución y comercialización, así como sus socios y aliados claves y todos los sujetos que intervendrán en dicho proceso, por esto es fundamental que conozcan el transporte, los incoterms, el seguro, los requisitos de exportación e importación al mercado destino, entre otros elementos claves que se presentan dentro del proceso de internacionalización.

Conocer todos estos factores tanto internos como externos ayudarán a definir los pasos a seguir y las estrategias a implementar para impulsar el posicionamiento en el mercado meta y para lograr proceso de internacionalización sostenido.

Dentro de los obstáculos que se presentaron para desarrollar dicho proyecto de graduación se puede mencionar la entrevista con personal de PROCOMER, esto debido a la situación que está atravesando el país por la pandemia de COVID-19, por lo cual no se podían realizar visitas presenciales, por lo que se tuvo que realizar por medio de una llamada telefónica. Conjuntamente la escasa información acerca de estudios de mercados actualizados, poca información sobre el producto debido a que es nuevo y además no existen registros de PYMES exportadoras de la zona de Coto Brus.

RECOMENDACIONES

- Se le sugiere a la PYME ampliar su producción a nivel nacional, posicionarse más en el mercado, para aumentar su producción y crecer más, para que después el proceso de exportación pueda desarrollarse de mejor forma.
- Continuar trabajando en la aplicación y elaboración del plan estratégico, recordando que este es un proceso para realizarse en el largo plazo, donde primero es sumamente importante concretar la exportación y verificar que se esté realizando de manera sostenida, para así continuar con los siguientes pasos de posicionamiento de la PYME.
- Crear una base de datos en Excel u otra herramienta que sea accesible para la PYME, donde puedan comenzar a almacenar información con respecto a la competencia, mercados, clientes, precios, entre otros aspectos, necesarios para la toma de decisiones.
- Seguir desarrollando estrategias de comercialización, no solo para exportar, sino para posicionarse más en el mercado nacional, esto a través de las redes sociales y página web donde pueden darse a conocer y mostrar los beneficios de sus productos.
- Realizar análisis de la PYME y de sus operaciones contantemente, esto a través de la actualización y revisión de las herramientas sugeridas en este trabajo como lo son el Modelo CANVAS y el análisis FODA.
- Diversificar sus redes sociales, crear cuentas en Instagram y YouTube, mejorar la página de Facebook, estas acciones por simples que parezcan si se realiza y si se mantienen generando contenido actualizado y dando seguimiento a dichas redes pueden ganar mayor popularidad tanto con sus clientes como en los clientes potenciales.
- Si se desea incursionar en otros mercados diferentes al propuesto es importante hacer un análisis más profundo del mercado meta, para conocerlo a detalle, esto se puede realizar a través de encuestas, entrevistas y visitas al mercado para crear alianzas con tiendas o supermercados. De manera que se pueda validar el interés y conocer clientes reales potenciales para el producto.

- También es importante que los dueños y colaboradores de la PYME se formen y capaciten en temas de internacionalización, comercio, exportación y temas logísticos, este tipo de capacitaciones las pueden encontrar en PROCOMER (muchas de ellas son gratuitas para las empresas que se encuentren registradas), y que les permitirán a los funcionarios de la PYME ampliar sus conocimientos para mejorar sus operaciones y futuros procesos.
- Así mismo, cuando la empresa está iniciando con un proyecto de exportación se destaca la importancia de la búsqueda de acompañamiento con entidades como PROCOMER para ser guiados de una manera certera, principalmente en el caso de esta PYME, ya que, se encuentran inscritos.
- Por último, se recomienda la utilización del *Check list* facilitado por el Sistema Integrado de Logística (SIL) de PROCOMER ubicado en los anexos de este proyecto, para ir observando los procesos que deben tener en cuenta, conforme se vaya avanzando en el proceso de exportación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agroindustrias Amazónicas. (2001). Aceite Inca Inchi. Disponible en <https://incainchi.com.pe/aceite-de-inca-inchi/>
- Agronegocios. (2020). *¿Somos AgroNegocios!* Agronegocios. Disponible en <http://www.agronegocioscr.com/es-cr/Conocenos>.
- Agronegocios. (2020). *Producción e Industrialización de Sacha Inchi*. Agronegocios. Disponible en <http://www.agronegocioscr.com/es-cr/Proyectos/SachaInchi>
- Agronet MinAgricultura. (26 de febrero de 2019). *Primera mesa técnica sobre Sacha Inchi en el Putumayo*. Agronet MinAgricultura. Disponible en <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Primera-mesa-t%C3%A9cnica-sobre-sacha-inchi-en-el-Putumayo.aspx>
- Aguirre, C. (2014). *El ambiente de la tecnología y de innovación para la competitividad en Panamá: una visión a partir de indicadores*. Disponible en https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2014/06/El_Ambiente.pdf
- Alayón, A. y Echeverri, I. (2016). *Sacha Inchi (Plukenetia volubilis linneo): ¿una experiencia ancestral desaprovechada?* Evidencias clínicas asociadas a su consumo. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rchnut/v43n2/art09.pdf>.
- América Orgánica. (2018). *Inicio*. América Orgánica. Disponible en <http://americaorganica.com/>
- Anteparra, M., Berrios, M., Granado, L. y Diaz, W. (2018). *Insectos polinizadores presentes de Sacha Inchi (Plukenetia Volubilis L.) en el distrito de Chinchao, provincia de Huánuco*. *RevIA*, 3(2):94-98. Disponible en <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/revia/article/view/94>.
- Appvizer (2020). *CRM gratuito: descubre los 13 mejores CRM gratis*. Appvizer. Disponible en <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/crm-gratuito-mejores-crm-gratis>
- Araya, A. (2009) El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*. 3, (3),18-25. ISSN 1659-3359 Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Autoridad Nacional del Ambiente de Panamá. (2014). *Plan Nacional de Educación Ambiental*. Disponible en http://www.pnuma.org/educamb/documentos/politicas/Plan_Final.pdf
- Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos. (2019). *¿Quiénes Somos?* Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos. Disponible en <https://www.aupsa.gob.pa/index.php/quienes-somos/>
- Ballester, M (abril,2017). *Plan de internacionalización de una PYME dedicada al diseño y fabricación de complementos mediante materiales nobles para el sector de la moda*. Disponible en <http://hdl.handle.net/2445/113784>
- Baltodano, V., Brenes, M., Espinoza, V. y Vázquez, L. (diciembre, 2009). Microempresas y Encadenamientos Productivos con El Sector Turismo en los Cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya Y Nandayure, Provincia De Guanacaste, Costa Rica. *Gestión Turística*, núm. 12, pp. 31-50. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223314809002.pdf>

- Barría, C. (2019). El "salto cuántico" de Panamá, el país con el mayor crecimiento económico de América Latina (y por qué no es un paraíso). *BBC News Mundo*. 1 de junio de 2019. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48372400>
- Bolaños, S. y Salazar, V. (2015). *Propuesta de RSE para la internacionalización de las PYMES costarricenses: empresa Butterfly Kingdom*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica.
- Botello, H. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. *Apuntes*, 41(75), 47-78. Disponible en http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652014000200002&lng=es&tlng=es.
- Caja del Seguro Social de Panamá. (31 octubre 2018). *Dislipidemia: El factor de riesgo en las enfermedades cardiovasculares que afectan a la población*. Caja del Seguro Social de Panamá. Disponible en <http://www.css.gob.pa/web/31-octubre-2018bb.html>
- Calderón, V. y Calderón, K. (2013). *Plan estratégico de marketing para la captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano en la ciudad de Guayaquil*. Disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5260/1/UPS-GT000466.pdf>
- Cámara de Comercio Internacional de Francia en Costa Rica (2019) *Nuevo Afiliado: Agronegocios*. Cámara de Comercio Internacional de Francia en Costa Rica Disponible en <https://www.ccifrance-costarica.org/es/actualidades/n/news/nuevo-afiliado-agronegocios.html>
- Cárdenas, A. (2015). *Encadenamientos Productivos: La Guía práctica*. Disponible en <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1357/TG01007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Central Agency Intelligence. CIA. (2020). *Central America Panamá*. Central Intelligence Agency. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pm.html>
- Central Intelligence Agency. (2017). *The World Factbook. Central America. Panamá*. Central Intelligence Agency. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pm.html>
- Centralamerica data. (2014). *Aumenta consumo de productos de cuidado personal en Panamá*. Centralamerica data. Disponible en https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Aumenta_consumo_de_productos_de_cuidado_personal_en_Panam
- Chavarría, M. (2020). Situación actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A. Entrevista realizada el 04 de noviembre, Coto Brus, Puntarenas, Costa Rica.
- Chirinos, O; Adachi, L; Calderón, F; Días, R; Larrea, L; Mucha, G y Roque, L. (2009). *Exportación de aceite de sacha inchi al mercado de Estados Unidos*. Disponible en https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue_el_documento_completo.pdf
- COMEX (2020). *Tratados libres comercio*. COMEX. Disponible en <http://www.comex.go.cr/certificaci%C3%B3n-de-origen/>

- COMEX. (s.f.). *Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá y Protocolo Bilateral entre Costa Rica y Panamá al Tratado de Libre Comercio*. COMEX. Disponible en <http://www.comex.go.cr/tratados/panama/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe ▀ 2020*. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/23/BP2020_Panama_es.pdf
- Connectamericas. (2015). *Proyectos Mercantiles Unicornio S.A.* Connectamericas. Disponible en <https://connectamericas.com/es/company/proyectos-mercantiles-unicornio>
- Contreras, K. y Vargas, J. (2017). Estrategias de internacionalización de las Pymes mexicanas, en función de La Alianza del Pacífico Sapienza Organizacional, vol. 4, núm. 7, 2017, Enero-Junio, pp. 9-26 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056621002>
- Corrales, A. (2016). *Propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización de la marca de atún enlatado TUNY para la empresa SINAX Centroamérica S.A en el Gran Área Metropolitana*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Disponible en <http://hdl.handle.net/10669/29219>
- De Los Ángeles, M., Pérez, G., Villegas, J. y Pérez, A. (2017). Estrategia De Extensionismo: Para Identificar Mercado Meta Y Potencial De La Actividad Acuícola en El Municipio De Úrsulo Galván Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*. 93–103. Obtenido el 16 de octubre de 2019 de la base de datos EBSCO.
- DesarrolloGT. (2018). *Kiwa Bcs, Empresa Pionera En Certificación Orgánica*. DesarrolloGT. Disponible <https://desarrollogt.com/kiwa-bcs-empresa-pionera-en-certificacion-organica/>
- Díaz, H., Navarrete, J., Lizama, L., López, A. y Licea, R. (2015). El CRM para gestionar la fidelización de los clientes. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 7(1), 512–518.
- Divina al natural. (2020). Información y publicaciones. Disponible en la Red Social Facebook. <https://www.facebook.com/divinaalnatural/>
- El Financiero. (2015). Un agrónomo que innovo y fundo una empresa de lubricantes y alimentos naturales. *El Financiero*. 16 septiembre, 2015. Disponible en <https://www.elfinancierocr.com/pymes/un-agronomo-que-innovo-y-fundo-una-empresa-de-lubricantes-y-alimentos-naturales/KDPO24QDJ5CQDKC3WBL4AERYQY/story/#:~:text=En%20el%202010%2C%20el%20ingeniero,biolubricantes%20y%20productos%20alimenticios%2C%20respectivamente.>
- Enríquez, C. (27 de enero de 2020). Agroindustrias Ecuador G2 crece con el aceite de Sacha Inchi. *Revista Líderes. Grupo El Comercio. Ecuador*. Disponible en <https://www.revistalideres.ec/lideres/industrializacion-sacha-inchi-planta-empresa.html>
- Espinoza, O., Sánchez, J. y Montoya, D. (2016). Estrategias de CRM para el incremento de la competitividad en las PYMES en la Industria Mueblera de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1). Disponible en <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1316/985>
- García, P. y López, A. (2020). *La Inversión Extranjera Directa: definiciones, determinantes, impactos y políticas públicas*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-inversion-extranjera-directa-Definiciones-determinantes-impactos-y-politicas-publicas.pdf>

- García, A., Suárez, S. y González, M. (2019). Conocimiento Para La Internacionalización E Inversión Exterior De La PYME: Un Modelo Descriptivo De La Naturaleza Y Alcance De La Relación. Información Comercial Española. *Revista de Economía*. (909), 109–124. Obtenido el 20 de marzo de 2020 de la base de datos EBSCO.
- García, A., y García, M. (2020). Motivos Para La Internacionalización y Resultados de la Empresa de Base Tecnológica: Construyendo una Agenda de Apoyo Institucional. *TEC Empresarial*, 14(1), 38–53. Obtenido el 20 de marzo de 2020 de la base de datos EBSCO.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6° ed. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- INTECO. (s.f). *Proceso de certificación*. INTECO. Disponible https://www.inteco.org/page/inteco.certifications_process
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education. Disponible en https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20de%20Marketing-Kotler.pdf
- Ley 8262 de 2002. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. 17 de mayo del 2002. D.O. La Gaceta. No. 94.
- Mamaní. I. (2018). *Estudio de Mercado: Panamá*. Universidad Católica de Salta. Gobierno de la Provincia de Salta. Disponible en <https://prosalta.org.ar/wp-content/uploads/2019/04/estudio-de-mercado-panama.pdf>
- Manterola, R. (2007). Vital, EL CONTRATO DE LICENCIA. *Entrepreneur México*, 15(6), 73. Obtenido el 25 de abril de 2020 de la base de datos EBSCO.
- Meat House (2020). *Aceite de Oliva Extra Virgen*. Meat House. Disponible <https://www.meathouse.com.pa/products/aceite-de-oliva-extra-virgen>
- Méndez, A., Oliva, R., Salazar, J. y Villegas, E. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica*. (Tesis de Licenciatura. Universidad de Costa Rica). Disponible en <http://hdl.handle.net/10669/75193>
- Meoño, F. (2019). *El Social Media Marketing como Herramienta de Promoción Comercial para los Superfoods de la Región Lambayeque 2017–2018*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú). Disponible en <http://200.60.28.26/handle/uss/6443>
- Mescua, A. y Ibañez, M. (2017). Internacionalización virtual de las PYMES de productos naturales en el Perú. (Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Disponible en https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621957/Iba%C3%B1ez_CM.pdf?sequence=5
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (17 de diciembre de 2018). Cinco emprendimientos de economía naranja de Guaviare tendrán acompañamiento del Gobierno Duque. Disponible en <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Forms/DispForm.aspx?ID=2883>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (septiembre, 2019). *Gráficas de contexto agropecuario*. Disponible en <http://www.siembra.gov.co/Regional/ContextoAgro/Reporte>
- Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2019). *Ficha País República de Panamá*. Disponible en http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PANAMA_FICHA%20PAIS.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). *Análisis sobre la evolución del Comercio Exterior y IED en Costa Rica: En 2019*. Disponible en <https://www.comex.go.cr/media/8088/ana-lisis-sobre-la-evolucio-n-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2019final.pdf>
- Ministerio de Comercio e Industria. (2018). *Funciones*. Ministerio de Comercio e Industria. Disponible en <https://www.mici.gob.pa/dgnti/dgnti-funciones>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). *Análisis sobre la evolución del comercio electrónico e IED en Costa Rica: en 2019*. Disponible en <http://www.comex.go.cr/media/8088/ana-lisis-sobre-la-evolucio-n-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2019final.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (5 de agosto de 2019). *Plan de Desarrollo de Mercado de Panamá*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. Disponible en <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/286954-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-panama>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (julio, 2016). *Cartilla de Exportación a Panamá Aceite de Sacha Inchi. San Isidro – Lima*. Disponible en https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/cartillas_productos/PDF/PANAMA_CARTILLA_EXPORTACION_Aceite_Sacha_Inchi_11072016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (s.f.). *Cartilla de Productos*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. Disponible en <https://www.mincetur.gob.pe/plan-de-desarrollo-de-mercado-2/cartilla-de-productos/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (s.f.). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) de Panamá*. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/PDM%20Panama.pdf>
- Ministerio de economía y finanzas República de Panamá (2019). *Balance fiscal del SPNF a septiembre 2018*. Ministerio de economía y finanzas República de Panamá. Disponible en <https://www.mef.gob.pa/documentos/balance-fiscal/>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). *Salón de encadenamientos promoverá vínculos comerciales*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Disponible en <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/877/salon-de-encadenamientos-promovera-vinculos-comerciales.php>
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2018). *Análisis de la Situación de Salud 2018*. Disponible en https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/memorias/memoria_2014_2018/memoria_institucional_2018.pdf
- Ministerio de Salud de Panamá. (Marzo, 2020). *Transparencia a marzo 2020*. Disponible en http://minsa.b-cdn.net/sites/default/files/publicacion-general/transparencia_a_marzo_2020.pdf

- Mondragón, V. (s.f). Panamá atractivo destino de negocios en América Latina. *Diario del Exportador*. Disponible en <https://www.diariodelexportador.com/2016/12/panama-atractivo-destino-de-negocios-en.html>
- Nivela, J., Márquez, J., Gil, R., Onofre, O. y Carrasco, G. (2019). Las PYMES en El Proceso De Industrialización Del Cacao en La Provincia De Los Ríos, Ecuador. *Investigación Operacional*, 40(4), 523–529. Obtenido el 01 de octubre de 2019 de la base de datos EBSCO.
- Nova, G. (2016). *La internacionalización de las empresas en Colombia*. Disponible en http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Núñez, M., Piedra, J. y Ramírez, M. (2016). *Proceso de internacionalización de las medianas empresas: caso de estudio del sector alimenticio del casco central de la provincia de Heredia en el periodo 2005-2010*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica.
- Oficina Económica y Comercial de España en Panamá. (diciembre, 2019). *Informe económico y comercial. Panamá 2019*. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019838003.html?idPais=PA>
- Ordóñez, D. (2014). PYMES ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. (Tesis de Maestría. Universidad de Guayaquil. Ecuador). Disponible en <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7019/1/LAS%20PYMES%20Y%20SU%20INTERNACIONALIZACION.pdf>
- Orgánica Store. (2020). *Orgánica Store -Vive con sentido*. Orgánica Store. Disponible en <https://www.organicastore.com>
- Ortega, A y Espinoza, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial. Disponible en http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201503/17/00106524194344____2_.pdf
- Piñeiro, L., Moreno, M. y Estrella, R. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PYMES: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*, (82), 119–142. Obtenido el 12 de setiembre de 2019 de la base de datos EBSCO.
- ProChile (2016). *El Mercado de Aceite de Oliva en Panamá 2016 / Oficina Comercial en Ciudad de Panamá*. Disponible en https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/08/FMP_Panama_Aceite_Oliva_2016.pdf
- PROCOMER. (2009). *Información de país Panamá*. Disponible en <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Panama.pdf>
- PROCOMER. (2018). *Estadísticas de comercio exterior*. Disponible en <https://procomer.com/downloads/estudios/ResumenAnuario2018.pdf>
- PROCOMER. (julio, 2017). *Aupsa resume los procesos de importación de alimentos en Panamá*. PROCOMER. Disponible en <https://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/aupsa-resume-los-procesos-de-importacin-de-alimentos-en-panama>
- PROCOMER. (s.f.). *Retos y oportunidades para la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica*. Disponible en

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Estudio%20Alimentos%20diferenciados.pdf>

- ProEcuador. (2020). *Fortalece tu negocio en el exterior con una adecuada imagen corporativa*. ProEcuador. Disponible en <https://www.proecuador.gob.ec/event/fortalece-tu-negocio-en-el-exterior-con-una-adeuada-imagen-corporativa/>
- PromPerú. (2017). Exportación del Producto Sacha Inchi según sus principales empresas en US\$ 2015 – 2020. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prod empr&pvalor=1945>
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramos, F., Ponce, L., Barnett, E., Celi, L. y Ramos, M. (2016). Perfil de ácidos grasos de aceite de Sacha inchi (*Plukenetia volubilis*) en comparación con otros aceites vírgenes comestibles. *Revista Campus*, 21(21). Disponible en <http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2176/101-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riquelme, C. (abril, 2008). Panamá panorama económico, político y social. Disponible en <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/descarga.php%3Ff%3Dartpma/panorama%2520economico.pdf&ved=2ahUKEwju0Lr8jKXoAhXmhOAKHeR-CTQQFjAKegQIBRAB&usq=AOvVaw3B4UmrXk8siSQrgyKEfJ4l&cshid=1584568043718>.
- Rojas, P. (2015). Sacha Inchi, la planta y el aceite que ganan adeptos en Costa Rica. *CRHoy.com*. 7 de julio de 2015. Disponible en <https://archivo.crhoy.com/sacha-inchi-la-planta-y-el-aceite-que-gana-adeptos-en-costa-rica/tecnologia/>
- Romero, N. (2019). Análisis del e-commerce en la República de Panamá. *Investigación Y Pensamiento Crítico*, 7(2), 35-50. Disponible en <https://doi.org/10.37387/ipc.v7i2.111>
- Ruiz, H. y Mesén, F. (2010). Efecto del ácido indolbutírico y tipo de estaquilla en el enraizamiento de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.). *Agronomía Costarricense*, 34(2), 269-285. Disponible en https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0377-94242010000200011&script=sci_arttext
- Ruiz, M. (2018). *Propuesta de estrategia de mercadeo para la empresa AB, Costa Rica*. (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica). Disponible en <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/79274>
- Salas, I., y Hurtado, J. (2014). Productividad y Competitividad en El Quindío: Un Análisis Desde La Perspectiva De La Ventaja Competitiva De Las Naciones De Michael Porter. Sinapsis: *Revista de Investigaciones de La Escuela de Administración y Mercadotecnia Del Quindío EAM*, 209–225. Obtenido el 25 de abril de 2020 de la base de datos EBSCO.
- Sánchez, E (2019). El crecimiento económico y la desigualdad en Panamá: una aproximación urbano-rural. *Visión Antataura* .3 (2). 68-82. Disponible en <https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/1058/879>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 111-138. Disponible en www.scielo.org.co/pdf/diem

- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá. (19 de julio de 2019). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Plan Nacional 2015-2019. Disponible en <https://www.senacyt.gob.pa/publicaciones/wp-content/uploads/2019/07/Documento-Final-para-Pagina-Web-Evaluaci%C3%B3n.pdf>.
- Segovia, J. (2020). Trámites y procesos de exportación e importación. Entrevista realizada el 16 de marzo 2020, Corredores, Puntarenas, Costa Rica.
- Strauss, R. (27 de junio de 2016). El consumidor panameño, sus gustos y hábitos. *Latam Digital Marketing*. Disponible en <https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/el-consumidor-panameno/>
- Tendencias Digitales. (09 de agosto de 2017). *Penetración, hábitos y medios sociales en Panamá*. Tendencias Digitales. Disponible en <https://tendenciasdigitales.com/penetracion-habitos-y-medios-sociales-en-panama/>
- Trade Map. (2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Centro de Comercio Internacional. Disponible en <https://www.trademap.org/>
- Trout, J., y Ries, A. (2010). Posicionamiento. En J. Trout, & A. Ries, Posicionamiento la batalla por su mente (pp. 96-98). McGrawHill. Disponible en <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Ugalde, E. (2020). El aceite de Sacha Inchi “Sacha Brus”. Entrevista realizada el 24 de febrero, Coto Brus, Puntarenas, Costa Rica.
- Ugalde, E. (2020). Historia y situación actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A. Entrevista realizada el 10 de febrero, Coto Brus, Puntarenas, Costa Rica.
- Ugalde, J. (2020). Situación actual de la PYME Jemys Costa Rica S.A. Entrevista realizada el 04 de noviembre, Coto Brus, Puntarenas, Costa Rica.
- Valero, G., Rodenes, M. y Rueda, G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Le Bret*, 8. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp. 127 – 147. ISSN: 2145-5996. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo>
- Vera, N., Ventura, N., Fortis, J., Andrade, A., Santos, J. y Collins, N. (2017). Estrategias de comercialización de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 4(1), 188-193. Disponible en <https://doi.org/10.26423/rctu.v4i1.251>
- Zaplana, C. (2016). *Superfoods*, recetas y alimentos del futuro para vivir mejor hoy. *Editorial Planeta, S. A.* Disponible en <https://www.carlazaplana.com/wp-content/uploads/2016/01/Fragmento-gratis-Superfoods.pdf>.
- Zona de Estrategias Web del Sur (ZEWS). (29 de julio de 2019). *Estadísticas de comportamiento y hábitos de consumo en los millenials y centennials en Panamá*. Disponible en <https://zewsweb.com/tecnologia/estadisticas-de-comportamiento-y-habitos-de-consumo-en-los-millenials-y-centennials-en-panama/>

ANEXOS

ANEXO 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de Actividades

Actividades

Etapa 1

Describir la situación actual con miras a la internacionalización de la Pyme Jemys Costa Rica S.A. así como la importancia del aceite Sacha Inchi para conocer el aporte que tendrán en la estrategia de internacionalización.

- 1.1 Visita y entrevista al dueño de la Pyme Jemys Costa Rica S.A
- 1.2 Revisión de la información documentada de la empresa
- 1.3 Entrevista al dueño de la Pyme sobre su producto
- 1.4 Revisión documental sobre las propiedades y características del producto

Etapa 2

Conocer los gustos y preferencias del consumidor panameño para la adecuación del producto a dicho mercado.

- 2.1 Entrevista a PROCOMER para conocer los requisitos de exportación e importación y trámites logísticos para el acceso al mercado.
- 2.2 Revisión documental de estudios realizados sobre el país de Panamá
- 2.3 Revisión documental de estudios realizados sobre los consumidores panameños por parte de Procomer y otras promotoras internacionales

Etapa 3

Desarrollar una propuesta de estrategia comercial del aceite Sacha Inchi para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño.

- 3.1 Análisis de resultados derivados de la aplicación de las técnicas empleadas (ver técnicas empleadas en objetivos anteriores)
- 3.2 Creación de la propuesta de estrategia para comercialización internacional del aceite Sacha Inchi para impulsar su posicionamiento en el mercado panameño

Etapa 4

Conclusiones

Elaboración de informe para entregar a la Pyme

Presentación para revisión Final del Comité

Inicio	Duración	Conclusión
10/02/2020	1 semana	16/02/2020
17/02/2020	1 semana	23/02/2020
24/02/2020	1 semana	01/03/2020
02/03/2020	1 semana	08/03/2020
16/03/2020	1 semana	22/03/2020
23/03/2020	2 semanas	05/04/2020
06/04/2020	2 semanas	19/04/2020
20/04/2020	2 semanas	10/05/2020
11/05/2020	2 semanas	24/05/2020
25/05/2020	2 semanas	07/06/2020
08/06/2020	1 semana	15/06/2020
		16/06/2020

ANEXO 2. ENTREVISTA SOBRE LA PYME JEMYS S.A.

Entrevista Semiestructurada Sobre la PYME Jemys Costa Rica S.A.	
<i>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020</i>	
Fecha:	10 de febrero de 2020
Nombre del entrevistado:	Eduardo Ugalde
Empresa:	Jemys Costa Rica S.A.
Cargo:	Gerente General
Objetivo: La presente entrevista tiene como fin, conocer la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A para identificar el aporte que tendrá en propuesta de estrategia de internacionalización que se desea desarrollar.	
Preguntas: 1. ¿Cuándo inició su negocio y qué los motivo a crearlo? Nuestro negocio, Jemys Costa Rica S.A nace en el año 2017 a raíz de la necesidad de contar con una fuente de ingresos que me permitiera a mí y a mi familia salir adelante, así como crear una nueva fuente de empleo, iniciamos con una inversión de 27 millones para la siembra de Sacha Inchi, ya que en un inicio pensábamos exportar las semillas de Sacha Inchi como materia prima, sin embargo, la negociación no se logró finiquitar a como esperábamos. A partir de ese momento comenzaron a surgir ideas de diferentes productos elaborados a base de estas saludables semillas. 2. ¿Cuál es su misión, visión y valores? Nuestra misión es “Contribuimos a ofrecer y comercializar productos naturales y saludables a partir de las semillas de Sacha Inchi, generando valor para nuestros grupos de interés, brindando siempre calidad en nuestros productos”. Nuestra visión es: “Ser una empresa auto gestionable, reconocida por su credibilidad, comprometida con el desarrollo amigable con el ambiente, con una alta producción en alimentos saludables y financieramente rentable con el fin de satisfacer la demanda de los clientes nacionales e internacionales y brindar las mejores condiciones para la empresa y sus aliados clave”. Y nuestros valores son:	

- Innovación: Nos encontramos anuentes a cambios para ofrecer a los clientes cada día un mejor producto que sea motor de crecimiento y transformación.
- Calidad: calidad total desde la selección más estricta de la mejor semilla, la mejor condición para almacenarlo, hasta el empaque que guarde al máximo el sabor y la frescura.
- Responsabilidad ambiental. Procesos productivos y gestión empresarial amigable con el ambiente.
- Responsabilidad y Servicio al cliente: Atención y respuestas oportunas siendo responsables en cuanto a tiempo y entrega de pedidos.

3. ¿Cuál es su organigrama (responsabilidades de cada cargo)?

Yo soy el gerente, me encargo de la toma de decisiones y de supervisar los procesos productivos, mi hijo se encarga de la parte de marketing y ventas, mi esposa es la encargada de producción y también contamos con dos operarios que elaboran el producto, un cortador y un encargado de mantenimiento.

4. ¿Cuenta su negocio con terreno, equipo e infraestructura?

Si, tenemos 120 hectáreas disponibles para sembrar, contamos con una máquina peladora, una extractora, un molino y máquina de filtrado, además con nuestra propia planta ubicada en San Joaquín de Sabalito.

5. ¿Cuáles son los productos que produce su negocio actualmente?

Los primeros productos que elaboramos fueron las semillas garapiñadas, saladas y con miel, después las barras energéticas, el aceite y actualmente se nos encontramos incursionando en la elaboración de jabones y cremas a base de la semilla de Sacha Inchi.

6. ¿Cuál es su producto estrella?

El aceite de Sacha Inchi es el que nos genera más ventas actualmente.

7. ¿Cuál es el precio y la presentación de su producto estrella?

La botella del aceite Sacha Brus de 250ml tiene un precio de ₡7800. (La presentación se observa en la figura 3.2 del presente trabajo).

8. ¿Cuáles son los costos de producción por unidad de los productos?

El costo de producción por unidad de la semilla garrapiñada es de ₡585, el aceite ₡4800 y las cápsulas ₡4800. (Detalle de ingresos, costos y activos en figuras 3.5, 3.6 y 3.9 respectivamente)

9. ¿En qué lugares tienen presencia?

El aceite Sacha Brus dispone de su establecimiento en Valle Azul de Agua Buena, Coto Brus. Además, este producto es distribuido a través de ferias y en algunos almacenes y tiendas del cantón de Coto Brus.

10. ¿Cuáles son sus metas o aspiraciones para el negocio?

Queremos lograr exportar nuestros productos a otros mercados, ya que, sabemos que en Costa Rica no son tan conocidos y además este es producto de alta demanda en otros países. Entre los países que tenemos en mente para exportar se encuentran: Perú, China, Honduras, Guatemala, Panamá y Estados Unidos.

11. ¿Cuentan con trámites para realizar futuras exportaciones?

Contamos con la certificación como pyme y la inscripción ante PROCOMER, el permiso de exportación, el permiso del ministerio de salud, código de barras y contamos con los empaques y etiquetas adecuadas.

12. ¿Cuál es la capacidad productiva de su negocio (actual y máxima) enfocándonos en su producto estrella?

La capacidad actual de producción es de 200 unidades mensuales, para exportar podemos iniciar con 1048 unidades mensuales y la capacidad máxima de producción a la que podría llegar es de 9000 unidades mensuales.

ANEXO 3. ENTREVISTA SOBRE EL ACEITE SACHA BRUS

Entrevista Semiestructurada	
Sobre el Aceite de Sacha Inchi, Sacha Brus	
<i>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020</i>	
Fecha:	24 de febrero de 2020
Nombre del entrevistado:	Eduardo Ugalde
Empresa:	Jemys Costa Rica S.A.
Cargo:	Gerente
Objetivo: La presente entrevista tiene como fin, identificar características e importancia del aceite Sacha Inchi de la PYME Jemys Costa Rica S. A para conocer el aporte que tendrá en la estrategia de internacionalización.	
Preguntas:	
1. ¿Cuáles son los beneficios que aporta este producto?	
Algunos de los beneficios del consumo de Sacha Inchi son:	
<ul style="list-style-type: none"> • Retrasa el proceso de envejecimiento • Regula la presión arterial • Refuerza el sistema inmunológico • Previene los infartos de miocardio • Reduce los triglicéridos • Reduce y controla el colesterol • Ayuda a perder peso • Reduce los problemas hormonales en la mujer • Ayuda a combatir la inflamación • Tiene efectos sobre algunos tipos de cáncer • Aporta un alto contenido de vitamina E • Reduce la presencia de asma y alergias • Ayuda en caso de sufrir: artritis, arteriosclerosis, reumatismo y osteoporosis. 	
2. ¿Cuál es la importancia de este producto?	
El Sacha Inchi es la única planta que tiene las 3 omegas juntos, este aceite posee ácidos grasos, omega 3, 6 y 9, además de antioxidantes y vitaminas A y E, dichos componentes son de gran importancia en la prevención de enfermedades cardiovasculares, así como el control de los niveles de triglicéridos.	
3. ¿A qué segmento de cliente está dirigido este producto?	
El aceite de Sacha Inchi es ideal para personas adultas que les gusta cuidar su salud y consumir productos altos en omega y proteínas. Con ingreso medio-alto que acostumbren a hacer dietas y	

que consuman aderezos que incluyan este tipo de aceite. Puede ser utilizado en pieles sensibles, deshidratadas o con inflamaciones e irritaciones y en cabellos dañados o secos. Además, contribuye a las necesidades de las mujeres embarazadas, ya que, disminuye el riesgo de desarrollar hipertensión en el embarazo y es esencial para el desarrollo del feto.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del producto?

- Cultivo y Cosecha de semillas: Primero se prepara la tierra, luego se colocan las semillas, preferiblemente entre noviembre y febrero para que germinen bien, se coloca una semilla por hoyo, se distribuye un kilo de semilla por hectárea. La cosecha se realiza en forma manual después de ocho meses de la siembra cuando las cápsulas toman un color café oscuro, luego se ponen al sol y así expulsan las semillas.
- Pelado y descascarado: Después de cosechar y secar las semillas es necesario pelarlas y descascararlas por medio de una máquina peladora.
- Inspección y molienda: Luego se realiza una revisión de las semillas para asegurar que hayan quedado correctamente descascaradas y para eliminar cualquier residuo o basura. Luego se tritura la semilla a través de un molino especial.
- Extracción del aceite: se echan en la maquina extractora del aceite, ahí son calentadas hasta que se forma el aceite.
- Filtrado: luego de pasar por la máquina de extracción el aceite es trasladado a la máquina de filtrado, para después ser colocado en el tanque de almacenamiento en las botellas.

5. ¿Por qué escogió ese envase y presentación para el aceite?

Este aceite es presentado en una botella de vidrio de 250ml, ya que a los consumidores les gusta ver lo que están comprando y observar el color del aceite, además este tipo de recipiente ayuda a que el producto se conserve más.

6. ¿Por qué Sacha Brus?

Decidimos usar el nombre Sacha Brus como marca, porque combina el nombre de la semilla “Sacha Inchi” con el cantón donde es producido, que es “Coto Brus”.

7. ¿Conoce usted otros productores de este tipo de aceite?

Si, aquí en la zona hay como tres productores más y en San José está AgroNegocios.

8. ¿Qué hace que este aceite sea ideal para ser exportado?

El ser un producto 100% natural de cultivo ecológico y de alta calidad para la alimentación y la salud y con un precio asequible, considero que hace que sea un producto muy atractivo especialmente para mercados que tengan la cultura de consumir productos que sean beneficiosos para salud.

ANEXO 4. ENTREVISTA AL ENCARGADO DE MARKETING

Entrevista Semiestructurada Sobre la PYME Jemys Costa Rica S.A.	
<i>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020</i>	
Fecha:	04 de noviembre de 2020
Nombre del entrevistado:	Joshua Ugalde Chavarría.
Empresa:	Jemys Costa Rica S.A.
Cargo:	Encargado de Marketing
Objetivo: La presente entrevista tiene como fin, conocer la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A para identificar el aporte que tendrá en propuesta de estrategia de internacionalización que se desea desarrollar.	
Preguntas: 1. ¿Qué opina sobre la posibilidad de internacionalizar el aceite Sacha Brus al mercado panameño? Poder colocar el aceite Sacha Brus de la PYME en el mercado panameño sería una gran oportunidad para la empresa para darse a conocer y crecer como negocio tanto a nivel nacional como internacional. Pero también por esta situación que vivimos del Covid 19 hay que analizar muy bien algunos factores que puedan intervenir en ese proceso como las pandemias o las catástrofes, también ver los competidores es importante, porque todo eso puede afectar como ahora que la economía está golpeada por esta pandemia. 2. ¿Qué nos puede decir acerca de la producción del mercado panameño? El mercado panameño aparte de ser el más cercano geográficamente, también maneja nuestro mismo idioma, la cultura y población son muy amenas y es un país que económicamente se encuentra muy bien. 3. ¿Cómo es el manejo de las redes sociales y cuáles son los medios que utilizan para manejar la relación con los clientes? Contamos con una página web, cuentas en la red social de Facebook y WhatsApp, pero nos hace falta reforzar el contenido y empezar a trabajar con otras redes como Instagram, además no tenemos estrategias definidas para la captación de clientes. 4. ¿Cuál es la importancia del aceite Sacha Brus?	

Lo que hace más interesante esta semilla es la cantidad de componentes que se pueden ofrecer en un solo producto y los diferentes usos y beneficios que pueden adquirir las personas que consuman los alimentos derivados de estas ricas semillas. Además, en el caso particular del aceite Sacha Brus, podemos hablar de que es un producto ideal para ser utilizado como aderezo y para fines medicinales gracias a sus beneficios y aportes a la salud.

5. ¿A qué segmento de cliente está dirigido aceite Sacha Brus?

En el caso particular del aceite Sacha Brus, es un producto que puede ser utilizado como aderezo y para fines medicinales lo que lo hace ideal para las personas jóvenes o adultas que estén en busca de productos que aporten beneficios a su salud.

6. ¿Qué nos puede decir del envase y presentación para el aceite Sacha Brus?

Esta presentación busca mostrar que nuestro producto puede generar bienestar a la salud de las personas por eso su color verde, además este empaque representa lo saludable y natural del aceite.

ANEXO 5. ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE PRODUCCIÓN

Entrevista Semiestructurada Sobre la PYME Jemys Costa Rica S.A.	
<i>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020</i>	
Fecha:	04 de noviembre de 2020
Nombre del entrevistado:	Marjorie Chavarría Carranza.
Empresa:	Jemys Costa Rica S.A.
Cargo:	Encargada de producción
Objetivo: La presente entrevista tiene como fin, conocer la situación actual con miras a la internacionalización de la PYME Jemys Costa Rica S.A para identificar el aporte que tendrá en propuesta de estrategia de internacionalización que se desea desarrollar.	
Preguntas: 1. ¿Qué opina sobre la posibilidad de internacionalizar el aceite Sacha Brus al mercado panameño? La posibilidad de internacionalizar el aceite Sacha Brus permitiría aumentar la producción y hacer que la empresa siga creciendo, lo que a largo plazo implicaría contar con nuevos colaboradores y por ende favorecería la generación de nuevos empleos. 2. ¿Qué nos puede decir acerca de la producción del aceite Sacha Brus? Debido a la facilidad y la bondad de esta planta los procesos de cultivo, cosecha, recolección y producción son muy sencillos lo que hace que la mano de obra no sea intensiva. Además, el proceso de elaboración del aceite se realiza cumpliendo una serie de protocolos enfocados en buscar el buen aprovechamiento de los recursos para obtener un producto de alta calidad. Pero también pueden existir algunas amenazas como en toda siembra como el clima o las catástrofes. 3. ¿Qué nos puede decir sobre la capacidad de producción y los recursos con los que cuentan? Actualmente la producción es baja, pero con las máquinas con las que contamos y con la materia prima y terreno podemos producir mucho más, solo que dependiendo de los niveles de producción se necesitará mayor personal.	

ANEXO 6. SOBRE TRÁMITES Y PROCESOS LOGÍSTICOS

Entrevista Semiestructurada	
Sobre trámites y procesos de exportación	
<i>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI AL MERCADO PANAMEÑO: EL CASO DE LA PYME JEMYS COSTA RICA S.A. EN EL PERIODO 2020</i>	
Fecha:	09 de marzo de 2020
Nombre del entrevistado:	Julio Cesar Segovia
Empresa:	PROCOMER
Cargo:	Asesor Logístico
Objetivo:	
La presente entrevista tiene como fin, conocer los requisitos de exportación y tramites logísticos que debe identificar la PYME para el acceso al mercado panameño.	
Preguntas:	
1. ¿Cuáles son los requisitos de exportación que debe presentar toda empresa?	
DOCUMENTOS FUNDAMENTALES: (todo documento debe estar sellado por las entidades emisoras)	
1.1 Factura comercial de exportación	
1.2 Manifiesto de carga (documento emitido por el transportista)	
1.3 Carta de porte (conocimiento de embarque por el transportista)	
1.4 El DUA Declaración Única Aduanera de Costa Rica	
1.5 Requisitos arancelarios (permisos aduaneros, ejemplo MAG, SALUD, MINAE etc) esto en caso de que sea necesario.	
1.6 Certificado de Origen (para el trato preferencial arancelario, en caso de que la mercancía esté dentro del Tratado Panamá – Costa Rica)	
OTROS DOCUMENTOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTISTA CUANDO INGRESA A PANAMÁ.	
1.7 Fumigación del vehículo transportista (Se cobra una comisión depende del peso de la unidad de transporte entre \$6.00.	
1.8 Permiso del vehículo de transporte (certificación del Registro Público de la Propiedad)	
1.9 El pago de Seguro por rodaje (cobro por \$15.00)	
NOTA: Es importante tener en cuenta que cuando se exporten productos agrícolas (mango, piñas, plátano..., vengan en cajas ya que por lo normal la aduana panameña exige esta norma de embalaje)	

ANEXO 7. CHECK LIST DE EXPORTACIÓN

Check list del Exportador			
Actividad	Estatus		
	Realizado	En proceso	No realizado
EMBARQUE			
¿Generó instrucciones sobre el manejo del embarque de acuerdo a las condiciones de su producto?			
¿Estableció las condiciones del embarque de acuerdo al INCOTERM negociado?			
¿Conoce el proceso de manipulación en el lugar de embarque?			
¿Verificó los procesos de inspección por parte de todas las autoridades de control (MAG, policía control de drogas, etc.)?			
EMPAQUE Y EMBALAJE			
¿Se ajusta el empaque y embalaje al producto a exportar?			
¿Cumple el embarque con las exigencias de los mercados internacionales?			
¿Toma en cuenta las normativas internacionales para el producto a exportar?			
¿El empaque y el embalaje utilizado son adecuados para el medio de transporte utilizado?			
¿El marcado del empaque y el embalaje cumple con las exigencias del producto, mercado y modo de transporte?			
AGENTE DE ADUANAS			
¿El agente de aduanas está legalmente habilitado?			
¿Facilitó instrucciones por escrito al agente de aduanas para el manejo de la exportación?			
¿La tarifa del agente de aduanas fue pactada previamente?			
¿Realizó un comparativo de tarifas con otros oferentes logísticos?			
¿Ofrece el agente de aduanas todos los servicios que se requieren para la exportación de su producto?			
DOCUMENTACIÓN			
¿Cuenta con el registro exportador?			
¿La factura comercial cuenta con la información necesaria para la exportación?			
¿Elaboró suficientes copias de la factura comercial?			
¿Comprobó que en los documentos de exportación todos los datos coincidan?			
¿En la lista de empaque se verificó el número, peso y dimensiones de las unidades?			
¿Verificó cuales trámites puede realizar a través de la Ventanilla Única de PROCOMER?			
¿Requiere certificado de origen para la exportación de su producto?			

¿El certificado de origen requiere de validación o visto bueno de alguna autoridad?			
¿La exportación del producto requiere certificado fitosanitario o sanitario? ¿Ya se tramitó?			
¿Realizó la validación del fitosanitario de exportación?			
¿Se requiere algún otro permiso para exportar sus productos (de calidad, cantidad, sanitario, entre otros)?			
UNITARIZACIÓN			
¿Cuenta con los recursos necesarios para la paletización?			
¿Las tarimas son certificadas NIMF 15?			
MANIPULACIÓN DE LA CARGA EN EL LOCAL DEL EXPORTADOR			
¿Cuenta con instrucciones especiales para la manipulación de la carga?			
¿Tiene el equipo adecuado para el manejo de la carga?			
TRANSPORTE INTERNO			
¿Elaboró la carta de instrucciones al transportista?			
¿Es confiable? ¿Mantuvo reuniones previas a la exportación?			
¿Requiere programación de equipos y horarios?			
¿Se coordinaron las fechas de entrega, horas y lugares de tránsito?			
¿El transporte local se programó con la suficiente antelación para cumplir con el tiempo de entrega al transportista principal?			
¿Conoce el procedimiento para eventuales reclamos?			
¿El vehículo cumple con lo establecido por la aseguradora?			
¿Solicitó cotizaciones a distintos transportistas para comparar sus tarifas?			
SEGURO			
¿Su carga es asegurable?			
¿Requiere un seguro nacional o internacional?			
¿Avisó con anterioridad a la compañía aseguradora sobre el despacho de la carga?			
¿Verificó que el seguro sea el adecuado para su producto y el medio de transporte a utilizar?			
¿Conoce las exclusiones de la póliza a contratar?			
¿Conoce el procedimiento para eventuales reclamos?			
¿Conoce sobre el seguro de crédito a la exportación?			
ALMACENAMIENTO			
¿Su producto requiere ser almacenado?			
En caso de requerir un almacén externo: ¿facilitó las instrucciones para el almacenamiento de su producto?			
MEDIOS DE PAGO			
¿Seleccionó un instrumento que garantice el pago de su venta?			
¿Los documentos, condiciones y exigencias del medio de pago son acorde con lo pactado?			
¿Recibió confirmación de su medio de pago?			
¿Entregó los documentos dentro de los términos acordados en el medio de pago?			

¿Verificó que los gastos y comisiones están de acuerdo con lo pactado?			
¿El banco tiene experiencia en el manejo documentario de transacciones de comercio?			
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
¿Solicitó cotizaciones a distintos transportistas para comparar sus tarifas?			
¿El transportista le facilitó una cotización línea por línea?			
¿Reservó el espacio en el medio de transporte internacional?			
¿Envío carta de instrucción al transportista?			
¿El documento de transporte se elaboró según las instrucciones de embarque?			
¿Recibió el número de copias solicitadas al transportista del contrato de transporte?			
¿Envío al comprador el documento de contrato de transporte original?			
¿Le indicé al comprador el modo y el medio de transporte a utilizar?			
¿Hizo el seguimiento de la mercancía desde su origen hasta su destino?			
¿Verificó si hay alguna restricción de transporte en el país de destino?			
¿Los precintos o marchamos son adecuados para velar por la seguridad del contenedor?			
¿La mercancía dentro del contenedor cumple con los requisitos de pesos exigidos por el país de origen y destino?			
¿Conoce sobre el Convenio Internacional de SOLAS?			
¿Conoce sobre la figura de los Surveyors?			
ADMINISTRATIVOS			
¿Realizó el cálculo de costos en función al INCOTERM 2010 negociado?			
¿Distribuyó los costos administrativos de las otras áreas que intervienen en el despacho de exportación?			
¿Cuenta con una logística interna y externa adecuada para realizar el despacho de la mercancía?			
COTIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS			
¿Consultó por el flete internacional mínimo y escalonado de sus embarques?			
¿Recibe las cotizaciones de costos bien detallada línea por línea?			
¿Su cotización indica dónde comienza y termina el servicio?			
¿Tiene la cotización recibida fecha de caducidad de la tarifa ofertada?			
¿El proveedor de logística indica cuáles servicios no están incluidos en la tarifa?			
¿Se especifica en la cotización recibida el tiempo de tránsito del embarque, ruta y fecha de entrega en destino?			