

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**VICERECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Análisis del Proceso de Exportación de Palmito del  
Subsector Agrícola desde Costa Rica hacia Estados  
Unidos para la Empresa Demasa S.A., Durante el  
periodo 2022-2023**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Autora:**

**Stacy Daniela Victor Acosta**

**Tutora:**

**Marilyn Esquivel Hidalgo**

**San José, mayo, 2025**

## Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>11</b>
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
<b>Antecedentes.....</b>	<b>12</b>
Tesis Internacionales.....	12
Tesis Nacionales.....	18
<b>Proyecciones .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
<b>Comercio Internacional.....</b>	<b>26</b>
Ventajas comparativas y competitivas.....	27
Tratados de libre comercio.....	27
Acuerdos comerciales .....	28
Acuerdos internacionales en productos agrícolas.....	29
<b>Normativa Internacional Aplicable a Productos Agrícolas .....</b>	<b>30</b>
Medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF – OMC) .....	30
Codex alimentarius.....	31
Regulaciones de la FDA y el USDA.....	31
Medidas de salvaguardias .....	32
<b>Trazabilidad y Certificaciones en Productos Agrícolas.....</b>	<b>33</b>
<b>Productos Agrícolas.....</b>	<b>34</b>

Balanza comercial agrícola .....	35
<b>Palmito como Producto Agrícola Costarricense .....</b>	<b>35</b>
Características del palmito .....	36
<b>Proceso Productivo .....</b>	<b>38</b>
Región productora.....	39
Etapas del Cultivo .....	41
Etapa 1: Siembra y establecimiento del cultivo. ....	41
Etapa 2: Mantenimiento y desarrollo de las plantas.....	42
Etapa 3: Cosecha. ....	42
Etapa 4: Transporte a planta de procesamiento.....	43
Etapa 5: Pelado, lavado y clasificación.....	43
Etapa 6: Blanqueado.....	44
Etapa 7: Empaque.....	44
<b>La Cima en la exportación de palmito .....</b>	<b>47</b>
Exportación del palmito fuera del CAFTA-DR.....	48
Volumen de exportación del palmito. ....	49
<b>Requisitos para la exportación .....</b>	<b>51</b>
Documentos esenciales en el proceso exportador.....	52
Empaque Embalaje.....	54
Rutas Logísticas Limitadas .....	55
Requisitos regulatorios.....	56
<b>Dinámica reciente del proceso exportador .....</b>	<b>57</b>
Periodo comparativo 2022 - 2023 .....	58
<b>Identificación de Desafíos y Oportunidades .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>

<b>Enfoque Cualitativo.....</b>	<b>66</b>
<b>Diseño.....</b>	<b>66</b>
<b>Población y Muestra.....</b>	<b>67</b>
Población.....	67
Muestra.....	68
Muestra cualitativa.....	69
<b>Unidades de Análisis.....</b>	<b>71</b>
Instrumentos cualitativos.....	71
Entrevistas.....	71
Grupos de enfoque.....	72
<b>Proceso de Recolección de Datos.....</b>	<b>72</b>
<b>Fuentes de Información.....</b>	<b>73</b>
Fuente Primaria.....	73
Fuente Secundaria.....	73
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>Unidad de análisis 1: Proceso Productivo y logístico.....</b>	<b>77</b>
Categoría 1: Etapas críticas del proceso productivo.....	77
Descripción.....	77
Análisis.....	79
Categoría 2: Logística y cumplimiento de tiempos.....	79
Descripción.....	79
Análisis.....	81
Categoría 3: Uso de tecnología en la exportación.....	81
Descripción.....	81
Análisis.....	83

Categoría 4: Cosecha.....	83
Descripción.....	83
Análisis.....	85
<b>Unidad de análisis 2: Sostenibilidad y normativa.....</b>	<b>85</b>
Categoría 1: Empaque.....	86
Descripción.....	86
Análisis.....	87
Categoría 2: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).....	88
Descripción.....	88
Análisis.....	89
Categoría 3: Eficiencia energética y ahorro de agua.....	90
Descripción.....	90
Análisis.....	91
Categoría 4: Certificaciones y regulaciones internacionales .....	92
Descripción.....	92
Análisis.....	93
<b>Unidad de análisis 3: Desafíos y Oportunidades de Mercado. ....</b>	<b>94</b>
Categoría 1: Competencia internacional y precios bajos .....	95
Descripción.....	95
Análisis.....	96
Categoría 2: Barreras regulatorias.....	97
Descripción.....	97
Análisis.....	98
Categoría 3: Diversificación de productos y mercados.....	99
Descripción.....	99

Análisis.....	100
Categoría 4: Documentación requerida.....	101
Descripción.....	101
Análisis.....	103
<b>Interpretación de los Datos .....</b>	<b>104</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>107</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>108</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....</b>	<b>111</b>
Objetivo General.....	111
Objetivos Específicos.....	111
<b>Propuesta .....</b>	<b>112</b>
Sección ruta de exportación paso a paso.....	114
Sección documentación requerida por destino.....	115
Sección asesoría personalizada .....	116
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>126</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>126</b>
Cuestionario .....	126

#### TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución del palmito por cantón .....	40
Ilustración 2:Empaque de vidrio.....	46
Ilustración 3:Empaque de lata.....	46
Ilustración 4: Carga y embalaje del palmito para exportación .....	54
Ilustración 5:Panorama de las exportaciones.....	60

Ilustración 6:Análisis FODA .....	62
Ilustración 7:Diseño de página web.....	113
Ilustración 8:Información de la página web .....	114
Ilustración 9:Paso a paso para la exportación.....	115
Ilustración 10:Documentación requerida por destino .....	116
Ilustración 11:Asesoría personalizada .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Documentos esenciales del proceso exportador del palmito.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 2: Exportaciones de palmito en conserva hacia Estados Unidos .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 3: Muestra.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 4: Unidad de Análisis.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 5: Unidades y categorías de análisis .....</b>	<b>76</b>

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

La exportación de productos agrícolas ha sido uno de los pilares históricos de la economía costarricense, generando empleo, divisas y oportunidades de desarrollo en zonas rurales. En las últimas décadas, el país ha buscado diversificar su oferta mediante productos no tradicionales que, gracias a su calidad, han logrado posicionarse en mercados exigentes como el estadounidense y en el europeo. Este contexto ha abierto nuevas posibilidades para el subsector agroindustrial, pero, también ha planteado retos significativos para mantener la competitividad.

En este escenario, la empresa Demasa S.A., fundada hace más de tres décadas, se ha consolidado como un actor relevante en la producción y exportación de productos agrícolas. Ha sido una de las compañías pioneras en el subsector del palmito, liderando procesos de industrialización y apertura de mercados internacionales. Su planta procesadora, ubicada en la Región Huetar Norte, articula el trabajo de pequeños y medianos productores que abastecen la cadena de suministro. A través de su marca La Cima, la compañía ha alcanzado reconocimiento internacional, especialmente en Estados Unidos.

Dentro de las diversas líneas de producción agrícola que desarrolla Demasa S.A., el palmito ha adquirido un lugar estratégico en sus operaciones de exportación. Este cultivo no solo representa una fuente de ingresos significativa para la compañía, sino que, también simboliza el potencial de los productos no tradicionales en la diversificación de la oferta exportadora costarricense. En síntesis, el análisis de este producto resulta clave para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas del sector agrícola.

El palmito, uno de los productos principales de la compañía, es un cultivo no tradicional que se obtiene del tallo joven de la palma pejibaye. Este alimento se caracteriza por su textura suave, su sabor delicado y sus extraordinarias propiedades nutricionales, lo que le ha permitido alcanzar una alta demanda en mercados internacionales.

A pesar de su posicionamiento, Demasa S.A., enfrenta limitaciones propias del sector agroexportador costarricense. Según la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), persisten brechas en la gestión de trámites, la coordinación interinstitucional y la planificación logística. Estas deficiencias suelen traducirse en retrasos, rechazos en frontera y pérdidas económicas. En el caso del palmito, el impacto es aún mayor debido a su alta sensibilidad al tiempo de procesamiento y transporte. A ello se suman las estrictas normativas de organismos como la Food and Drug Administration (FDA) y el United States Department of Agriculture (USDA), que exigen altos estándares de trazabilidad y sostenibilidad. Cumplir con estas disposiciones incrementa los costos operativos y obliga a realizar mejoras continuas en los sistemas productivos.

Frente a este panorama, resulta indispensable analizar cómo se desarrolla el proceso exportador de palmito en una empresa representativa como Demasa S.A. Comprender sus etapas críticas, los factores que inciden en la eficiencia y en las condiciones que permiten cumplir con la normativa internacional, es fundamental para fortalecer la competitividad empresarial. Este análisis no solo aportará a la mejora de la compañía, sino que, también ofrecerá elementos de referencia para el subsector agrícola costarricense.

En consecuencia, la presente investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se desarrolla el proceso de exportación de palmito en la empresa Demasa S.A., hacia Estados Unidos durante el periodo 2022-2023?

### **Justificación**

La presente investigación se justifica en el ámbito académico porque aporta un análisis actualizado sobre el proceso de exportación de productos agrícolas no tradicionales en Costa Rica. En particular, el estudio del palmito permitirá generar conocimiento científico aplicable a la gestión del comercio exterior, fortaleciendo la literatura existente y ofreciendo un marco de referencia para futuros trabajos relacionados con la agroindustria y la logística internacional.

Desde la perspectiva empresarial, el estudio resulta relevante porque contribuye a identificar fortalezas y debilidades en el proceso de exportación de Demasa S.A. El análisis de sus prácticas logísticas, productivas y de sostenibilidad permitirá formular propuestas concretas de mejora que optimicen la competitividad de la compañía en el mercado estadounidense. Así, la investigación se convierte en una herramienta práctica de apoyo a la toma de decisiones estratégicas en la organización.

En el plano social, la investigación cobra importancia por el impacto que la industria del palmito tiene en la generación de empleo y en la dinamización de la economía local en la Región Huetar Norte. Al involucrar a pequeños y medianos productores en la cadena de valor, la exportación de este producto promueve el desarrollo rural y fomenta la inclusión de comunidades agrícolas en el comercio internacional. Con ello, el estudio trasciende la esfera empresarial para contribuir a la sostenibilidad y al bienestar social.

Finalmente, la investigación se justifica en términos de oportunidad, ya que responde a las exigencias crecientes del mercado internacional en materia de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad. Al examinar un caso representativo como el de Demasa S.A., se busca no solo mejorar su desempeño particular, sino, también ofrecer recomendaciones que puedan ser replicadas por otras empresas del subsector agrícola costarricense, que enfrentan retos similares.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de exportación de palmito del subsector agrícola desde Costa Rica hacia Estados Unidos para la empresa Demasa S.A, durante el periodo 2022-2023.

### **Objetivos Específicos.**

- Describir las etapas del proceso productivo y logístico del palmito en la empresa Demasa S.A.
- Identificar las prácticas de sostenibilidad agrícola y logística que aplica la empresa Demasa S.A., en el envío de palmito hacia Estados Unidos.
- Determinar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa Demasa S.A., durante el proceso de exportación en el periodo 2022-2023
- Formular una propuesta orientada a la optimización del proceso de exportación de palmito en la empresa Demasa S.A., a partir de los hallazgos de la investigación.

## **Antecedentes**

### **Tesis Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es de Sandra Giseth Díaz Sánchez (2023), con el tema “Estrategias comerciales para incrementar la exportación de palmito en conserva hacia el mercado de Francia de la empresa Agro Industrial San Pedro S.A.C. Tarapoto, 2018–2021”. La realiza para la Universidad Señor de Sipán (Perú) y para optar por el grado académico de Bachiller en Negocios Internacionales.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Proponer estrategias comerciales para incrementar la exportación de palmito en conserva hacia el mercado de Francia, y los siguientes objetivos específicos: Analizar el entorno de la empresa Agro Industrial San Pedro S.A.C., identificar las estrategias empleadas por otras empresas del rubro y diseñar estrategias comerciales adecuadas para la empresa.

La metodología empleada es cualitativa, y, con los siguientes instrumentos: entrevistas a directivos de empresas del sector agroindustrial, pretende encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que el uso de estrategias comerciales permite fortalecer la competitividad y presencia de la empresa en mercados internacionales. Al final de la investigación, recomienda potenciar la participación en ferias, invertir en marketing digital y mejorar el proceso comercial.

La segunda tesis internacional consultada es de Karla Yhanina Cedeño Ferruzola (2020), con el tema “Análisis de las exportaciones de palmito y su incidencia en la balanza comercial no tradicional del Ecuador”. La realiza para la Universidad Agraria del Ecuador y con el fin de optar por el grado académico de Economista en Gestión Empresarial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar el comportamiento de las exportaciones de palmito y su incidencia en la balanza comercial no tradicional del Ecuador, y los siguientes objetivos específicos: Examinar el volumen y valor de las exportaciones de palmito, identificar los principales mercados de destino y evaluar los factores que inciden en su comportamiento comercial.

La metodología empleada es cualitativa, y, por medio de estrategias como el análisis documental, entrevistas a actores del sector y revisión estadística de los datos de exportación, busca responder a la hipótesis de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que el palmito representa una oportunidad para diversificar las exportaciones ecuatorianas. Al final, se recomienda mejorar la infraestructura logística y facilitar el acceso a certificaciones internacionales.

La tercera tesis internacional consultada es de Diego Andrés Solar Fuentes (2024), con el tema “Comercio sin barreras: impacto de los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo y de Equivalencia en las exportaciones orgánicas chilenas”. La realiza para la Universidad de Santiago de Chile y optar por el grado académico de Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Evaluar el impacto de los acuerdos de reconocimiento mutuo y equivalencia en la exportación de productos orgánicos chilenos, y los siguientes objetivos específicos: Analizar los efectos de estos acuerdos sobre la competitividad, estudiar su influencia en la reducción de barreras no arancelarias y determinar su incidencia en los costos de exportación.

La metodología empleada es cualitativa, y, por medio de estrategias como el análisis de casos, entrevistas a exportadores y revisión de acuerdos internacionales, busca responder a la hipótesis de investigación.

Concluye dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que estos acuerdos han sido fundamentales para facilitar el acceso de productos chilenos a mercados exigentes. La investigación anterior recomienda fortalecer la institucionalidad técnica y promover más acuerdos bilaterales con países clave.

La cuarta tesis internacional consultada es de Juan Mario Rozas González (2015), con el tema “Estudios de caso relativos a los rechazos en frontera de productos agroalimentarios por motivos sanitarios y fitosanitarios”. La realiza para la Universidad de Chile y optar por el grado académico de Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Identificar los principales factores que originan rechazos de exportaciones agroalimentarias por razones sanitarias y fitosanitarias, y los siguientes objetivos específicos: Analizar casos específicos de rechazos en frontera, evaluar los costos asociados a dichos rechazos y proponer medidas de prevención para los exportadores.

La metodología empleada es cualitativa, y, con los siguientes instrumentos: estudios de caso, entrevistas a autoridades sanitarias y revisión normativa internacional, busca responder al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que la falta de armonización técnica y la debilidad en controles previos son causas recurrentes de rechazo. Al final, recomienda invertir en sistemas de trazabilidad, fortalecer la formación técnica del sector exportador y mejorar la coordinación institucional.

Estas cuatro investigaciones internacionales aportan más avances al estudio, porque abarcan aspectos estratégicos, normativos y logísticos de la exportación de productos agrícolas. Su análisis permite enriquecer la comprensión de las dinámicas comerciales en mercados exigentes y ofrece elementos prácticos, que se pueden aplicar en el caso del palmito costarricense.

La quinta tesis internacional consultada es la de Jesús Daniel Chávez Ramírez (2021), con el tema “Análisis comparativo de las exportaciones de palmito”. La realiza para la Universidad Agraria del Ecuador y optar por el grado académico de Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Realizar un análisis comparativo de las exportaciones de palmito para determinar su comportamiento y competitividad en el mercado internacional. Los objetivos específicos planteados son los siguientes: identificar la evolución de las exportaciones en los principales países productores, analizar la participación de Ecuador en este mercado y evaluar los factores que inciden en su competitividad.

La metodología empleada es de tipo descriptiva explicativa. Se sustenta en el análisis documental y estadístico de información secundaria sobre exportaciones de palmito, complementada con entrevistas realizadas para actores relevantes del sector, lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno.

En cuanto a los resultados, se concluye que Ecuador mantiene una posición destacada como exportador de palmito en la región. Sin embargo, enfrenta limitaciones relacionadas con la concentración en pocos mercados de destino y con las exigencias internacionales en materia de calidad e inocuidad. Por ello, se recomienda diversificar los destinos, mejorar la infraestructura logística y ampliar el acceso a certificaciones de calidad que fortalezcan la competitividad del producto.

La sexta tesis internacional corresponde a la investigación escrita por Santiago David Proaño Endara (2015), titulada “Plan de negocios para la exportación de palmitos en conserva con carta de crédito para la empresa Tierracubic Cia. Ltda.”. Fue presentada en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), en Ecuador, como requisito para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas.

El objetivo de este trabajo fue diseñar un plan de negocios para exportar palmito en conserva hacia el mercado de Francia, usando como mecanismo principal de pago la carta de crédito confirmada. Entre sus objetivos específicos se incluyeron la determinación de la demanda insatisfecha en Francia, el diseño de un plan de marketing adaptado a este mercado y la elaboración de un análisis financiero que garantizara la viabilidad del proyecto.

En cuanto a la metodología, el estudio se sustentó en un enfoque aplicado, con base en la recopilación de información documental, análisis de estadísticas internacionales y construcción de proyecciones financieras. Se incorporaron herramientas como estudios de mercado, segmentación de consumidores, análisis de oferta y demanda, además de indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Las conclusiones destacan que Francia constituye un mercado atractivo para el palmito en conserva, por su alta demanda y posición como principal importador mundial. Además, se determinó que la carta de crédito confirmada brinda seguridad y eficiencia en las transacciones, reduciendo riesgos financieros. Este antecedente es útil para Demasa S.A., porque resalta la importancia de combinar estrategias de mercadeo con herramientas financieras que fortalezcan la confianza con los compradores y mejoren la proyección exportadora en mercados competitivos.

La séptima tesis internacional corresponde a la investigación de Carla Patricia Vargas Enríquez (2023), titulada “Proyecto de exportación de conserva de palmitos a Países Bajos”. Fue presentada en la Universidad Alas Peruanas (Perú) para optar por el grado de Licenciada en Negocios Internacionales.

El objetivo general de este trabajo es elaborar un proyecto de exportación de palmitos en conserva hacia los Países Bajos. Entre los objetivos específicos, la autora plantea analizar el entorno internacional del mercado de destino, evaluar los requisitos legales y técnicos de

importación en Europa, definir el plan de producción y distribución y proyectar la rentabilidad del proyecto de exportación.

Esta investigación adopta un enfoque metodológico descriptivo con diseño aplicado. La investigación se sustenta en el análisis documental y estadístico, así como en el uso de herramientas de gestión como el plan de marketing, el estudio de costos logísticos y la evaluación financiera del proyecto.

Las principales conclusiones señalan que la exportación de palmito en conserva hacia los Países Bajos es viable y puede convertirse en una oportunidad para los productores peruanos de diversificar mercados. Se destaca la importancia de cumplir con certificaciones europeas de calidad e inocuidad, así como la necesidad de fortalecer la logística y el marketing internacional. Como recomendación, se sugiere consolidar alianzas estratégicas, invertir en innovación de empaque y ampliar la promoción comercial en ferias internacionales.

La octava investigación fue realizada por Marrufo Labajos, Edwin Fredy (2021), titulada “Control y rendimiento en la producción de conserva de palmito a partir de Pijuayo (*Bactris gasipaes*) en la Empresa Caynarachi S.A.”. Fue escrita para la Universidad Nacional de San Martín y para optar por el grado de Ingeniero Agroindustrial.

El objetivo general fue evaluar los parámetros de control y el rendimiento en la elaboración de conserva de palmito, considerando variables como temperatura, tiempo de esterilización y tipo de envase. La metodología aplicada incluyó un diseño experimental con pruebas de laboratorio y análisis comparativo de lotes procesados en frascos de vidrio y latas metálicas.

Entre sus conclusiones, el autor señala que el control de procesos incide directamente en la calidad final y en la vida útil del producto, lo que refuerza la importancia de implementar estándares internacionales en la producción de palmito en conserva. Asimismo, recomienda

a las empresas exportadoras, fortalecer sus sistemas de control de calidad y trazabilidad para mejorar la competitividad en mercados externos.

### **Tesis Nacionales**

La primera tesis nacional consultada es de Rodríguez Arroyo, P. (2024), con el tema “Análisis de la logística para la exportación de productos incipientes de empresas costarricenses hacia la Unión Europea durante el periodo 2020-2023”. La realiza para la Universidad Internacional de las Américas y optar por el grado académico de Licenciatura en Comercio Internacional.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar la logística para la exportación de productos incipientes de empresas costarricenses hacia la Unión Europea durante el periodo 2020-2023, y los siguientes objetivos específicos: Investigar los principales productos incipientes exportados desde Costa Rica, explicar las consecuencias logísticas de su exportación y determinar los requerimientos logísticos necesarios, así como proponer la viabilidad del uso de empaques reciclables.

La metodología empleada es cualitativa y, con los siguientes instrumentos: entrevistas y cuestionarios abiertos, busca responder a la investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando la autora indica que, a pesar de los desafíos globales como la pandemia y la crisis de contenedores, Costa Rica logró mantener un buen desempeño exportador en productos como la miel y la piña. Para lo anterior se recomienda seguir impulsando prácticas logísticas sostenibles y fortalecer las relaciones comerciales con la Unión Europea.

La segunda tesis nacional consultada es de González Méndez, G. (2022), con el tema “Logística para la exportación de subproductos de coco desde Costa Rica a la Unión Europea para el año 2020”. Escrita para la Universidad Internacional de las Américas y optar por el grado académico de Bachiller en Comercio Internacional.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Diseñar un plan logístico para facilitar la exportación de subproductos de coco desde Costa Rica hacia la Unión Europea, y los siguientes objetivos específicos: Identificar los requisitos logísticos exigidos por la Unión Europea, establecer las características del transporte marítimo requerido y proponer una estrategia de empaque adecuada.

La metodología empleada es cualitativa, y, con los siguientes instrumentos: entrevistas y análisis documental, busca encontrar respuesta a la investigación.

Concluye dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando la autora indica que los subproductos del coco pueden posicionarse mejor si se atienden temas como el cumplimiento sanitario, empaques reciclables y transporte eficiente. La investigación anterior recomienda alianzas comerciales y estrategias de consolidación de carga.

La tercera tesis nacional consultada es de Cordero Marín, R. G. (2019), con el tema “Propuesta de plan de exportación de chocolates orgánicos al mercado de España para la empresa Amazilia”. La realiza para la Universidad de Costa Rica y optar por el grado académico de Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Elaborar un plan de exportación de chocolates orgánicos al mercado español para la empresa Amazilia, y los siguientes objetivos específicos: Identificar los requerimientos normativos del mercado europeo, analizar la capacidad de producción de la empresa y diseñar estrategias de distribución y promoción.

La metodología empleada es cualitativa y busca responder al problema de investigación, por medio de los siguientes procedimientos: entrevistas, análisis de mercado y revisión documental.

Concluye dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que las certificaciones orgánicas, los costos logísticos y la documentación son claves

para el éxito exportador. La investigación anterior recomienda implementar un plan de mejora interna y alianzas estratégicas para reducir costos logísticos.

La cuarta tesis nacional consultada es de Castillo Pereira, L., González Zúñiga, F. y Montenegro Picado, D. (2020), con el tema “Consecuencias de la implementación de tratados de libre comercio en Costa Rica: estructura económica, intercambio comercial y desgravación arancelaria”. La realizan para la Universidad de Costa Rica y optar por el grado académico de Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Analizar las consecuencias de la implementación de los tratados de libre comercio en la economía costarricense y los siguientes objetivos específicos: Examinar los cambios estructurales en el intercambio comercial, identificar productos favorecidos y afectados por la desgravación arancelaria y evaluar el impacto en sectores productivos clave.

La metodología empleada es cualitativa, y, con los siguientes instrumentos: entrevistas, análisis estadístico y revisión documental, busca responder a la investigación.

Concluye dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando los autores indican que los TLC han favorecido la diversificación exportadora de productos agrícolas. La investigación anterior recomienda adaptar la política comercial para aprovechar mejor los tratados y capacitar a los productores en cumplimiento normativo.

La quinta tesis corresponde a la investigación realizada por Fátima María Ramírez Chinchilla, Jordan Esteban Rojas Aguilar y María Paula Campos Bucardo (2025), titulada “Estudio de viabilidad para la exportación de salchichón a Estados Unidos conforme a los lineamientos de buenas prácticas del United States Department of Agriculture (USDA): el caso de la empresa Embutidos Chinchilla”. Fue presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas Prácticas.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un estudio de viabilidad de exportación del salchichón producido por la PYME Embutidos Chinchilla hacia el mercado estadounidense. Como objetivos específicos, propone: analizar la cadena de valor de la empresa, identificar los requisitos del USDA para la exportación, estudiar los factores de consumo que determinan la demanda y establecer lineamientos de buenas prácticas para la producción de embutidos destinados al mercado internacional.

En cuanto a la metodología, se adopta un enfoque cualitativo con un diseño aplicado, apoyado en fuentes primarias y secundarias. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, revisión documental y herramientas de análisis como el FODA, el modelo Canvas y el estudio de mercado, lo que permitió identificar la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad e inocuidad exigidos por el USDA.

Dentro de las conclusiones, se determina que la exportación de salchichón hacia Estados Unidos es viable y representa una oportunidad de crecimiento para la empresa. No obstante, se reconoce la necesidad de implementar un sistema de gestión de inocuidad certificado, fortalecer la capacitación del personal y establecer alianzas estratégicas con distribuidores internacionales. Como recomendación, se sugiere diversificar los canales de comercialización, invertir en marketing y consolidar procesos productivos, que garanticen competitividad en un mercado altamente exigente.

La sexta tesis corresponde a investigación realizada por Freddy David Mata Martínez (2021), titulada “El encadenamiento productivo desarrollado por las empresas bananeras en la zona Huetar Caribe de Costa Rica: Estudio de caso sobre upgrading social y económico”. Fue presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica para optar por el grado de Máster en Política Económica con énfasis en Economía Laboral.

El objetivo general de este trabajo es analizar de forma sistémica los cambios sociolaborales y económicos en los procesos productivos desarrollados por las empresas bananeras en la zona Huetar Caribe de Costa Rica. Como objetivos específicos, se plantean: caracterizar el encadenamiento global y local del banano, identificar mejoras o detrimentos

en el ámbito económico y social, desarrollar un vínculo entre las condiciones sociolaborales existentes y los cambios económicos, y recomendar lineamientos de política económica para el sector bananero.

En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque cualitativo bajo el método de estudio de caso, complementado con técnicas mixtas de recolección de datos como observación en el campo, entrevistas abiertas, cuestionarios a trabajadores bananeros y análisis documental de fuentes primarias y secundarias.

Dentro de las conclusiones, se destaca que la industria bananera, aunque ha generado un upgrading económico importante a nivel de exportaciones y encadenamientos productivos, presenta retos sociales en materia de condiciones laborales y de desarrollo inclusivo. Como recomendación, se propone el diseño de políticas económicas que fortalezcan la equidad social en el caribe costarricense, fomentando una mayor integración entre competitividad y bienestar laboral

La séptima tesis nacional corresponde a la investigación realizada por Fiorella Díaz Rosales y Meryenith Fiorella Araya Lara (2023), titulada “La aplicación de estrategias de marketing de fidelización para la exportación a Europa: estudio de caso Costeña Quality Melons S.A.”. Fue presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional.

El objetivo general de este trabajo fue proponer una estrategia de marketing de fidelización para la empresa Costeña Quality Melons S.A., con el fin de fortalecer la exportación de melón hacia el mercado europeo, particularmente a países como Países Bajos, Bélgica e Inglaterra. Entre los objetivos específicos se plantearon: identificar las estrategias de marketing utilizadas por la empresa, analizar la experiencia previa en sus exportaciones y construir criterios de lealtad que vincularan procesos de cultivo, calidad y posicionamiento en mercados internacionales.

En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque mixto con métodos cualitativos y cuantitativos, apoyados en entrevistas, revisión documental y análisis de indicadores de mercado. Esto permitió estudiar tanto la perspectiva de clientes europeos como los procesos internos de la empresa, destacando elementos como diversificación del producto, certificaciones internacionales (GlobalG.A.P., Rainforest Alliance, Fairtrade) y prácticas de sostenibilidad que condicionan la aceptación en mercados externos.

Las conclusiones señalan que las estrategias de fidelización, fundamentadas en relaciones comerciales duraderas, certificaciones internacionales y prácticas de sostenibilidad, son determinantes para mantener la presencia en mercados europeos. Se recomienda fortalecer la comunicación digital y personalizar la atención al cliente como medios para diferenciarse de la competencia. En el caso de Demasa S.A., estas prácticas representan un referente útil para mejorar el vínculo con sus compradores y consolidar la lealtad comercial, a largo plazo en Estados Unidos y Europa.

La octava tesis nacional corresponde a la investigación realizada por Olga María Calvo Hernández (2017), titulada “Propuesta de evaluación de desempeño financiero para la toma de decisiones de una empresa exportadora de palmito”. Fue presentada en la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

El objetivo general de este trabajo fue diseñar una propuesta de evaluación financiera que permitiera a la empresa exportadora de palmito, optimizar su toma de decisiones estratégicas en el mercado internacional. Como objetivos específicos, se plantearon: analizar la situación económica de la compañía mediante indicadores financieros, identificar debilidades en liquidez, rentabilidad y gestión, y proponer recomendaciones orientadas a garantizar la sostenibilidad del negocio exportador.

En cuanto a la metodología, se aplicó un enfoque cuantitativo basado en el análisis de estados financieros, utilizando razones de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, así como la elaboración de escenarios proyectados para evaluar la viabilidad del negocio en un

contexto de exportación. Este método permitió relacionar directamente la gestión financiera con la capacidad de la empresa para competir en mercados externos.

Las conclusiones destacan que una adecuada evaluación financiera es fundamental para sostener la actividad exportadora de palmito, ya que, permite anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en mercados internacionales. Se recomienda fortalecer el control interno, diversificar fuentes de financiamiento y dar seguimiento a los indicadores clave del negocio. En el caso de Demasa S.A., este antecedente resalta la importancia de integrar la gestión financiera a la planificación logística y comercial, asegurando que la exportación de palmito no solo sea viable en términos operativos, sino, también rentable y sostenible a largo plazo.

Estas tesis nacionales ofrecen un respaldo académico sólido para entender las dinámicas logísticas, normativas y estratégicas de exportación desde Costa Rica. Sus enfoques diversos permiten validar la relevancia del estudio de caso de la empresa Demasa S.A., y aportan información aplicable a los retos enfrentados por productos como el palmito en mercados internacionales.

### **Proyecciones**

- Se plantea describir el proceso productivo y logístico del palmito en la empresa Demasa S.A., desde la cosecha hasta su preparación para la exportación. El análisis contemplará la identificación de etapas críticas, los tiempos de traslado y los controles de calidad aplicados en la cadena de valor. Con ello, se podrá establecer el nivel de eficiencia operativa y obtener una visión clara del funcionamiento actual del proceso exportador.
- Se proyecta examinar las prácticas de sostenibilidad agrícola y logística que implementa la empresa Demasa S.A. en su proceso de exportación. Para este fin, se considerarán los lineamientos ambientales y sociales, así como las certificaciones que respaldan la operación. Este análisis permitirá dimensionar la relevancia de la

sostenibilidad como un factor diferenciador en mercados internacionales, cada vez más exigentes.

- Se espera definir los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa Demasa S.A., durante el periodo 2022-2023. El estudio permitirá reconocer limitaciones vinculadas con aspectos normativos, logísticos y financieros que inciden en la eficiencia del proceso exportador. De igual forma, se podrán identificar ventajas competitivas que fortalezcan el posicionamiento de la compañía en el mercado estadounidense.
- El objetivo es diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar el proceso de exportación de palmito en la empresa Demasa S.A., con base en los hallazgos de la investigación. La propuesta abarcará aspectos logísticos, normativos y de sostenibilidad, incorporando herramientas digitales y el análisis de tratados comerciales. Si bien estará centrada en Demasa S.A., se proyecta que su aplicación pueda extenderse como modelo de apoyo a PYMES costarricenses con retos similares en mercados internacionales exigentes.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Comercio Internacional**

El comercio internacional se define como el intercambio de bienes, servicios y capitales entre diferentes países, actividad que ha estado presente desde las antiguas rutas mercantiles, pero que se consolidó con la globalización moderna. Este fenómeno ha permitido que las naciones aprovechen sus ventajas comparativas, produciendo aquellos bienes en los que son más eficientes y accediendo a otros a menor costo. En este contexto López (2024), señala lo siguiente:

Esta actividad económica permite que las naciones compren y vendan bienes y servicios usando diferentes monedas y formas de pago. Gracias a políticas que promueven la apertura comercial y reducen las barreras para importar y exportar, como los aranceles y otras limitaciones, el comercio entre países ha crecido significativamente. (p. 15)

El desarrollo del comercio exterior ha estado marcado por la creación de acuerdos multilaterales, avances en la logística y el transporte y el fortalecimiento de instituciones internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estos elementos han reducido barreras y han facilitado la inserción de países en cadenas de valor globales. El comercio internacional, por tanto, no solo es un proceso económico, sino, también un factor que impulsa la cooperación y el desarrollo.

En el caso de las economías en desarrollo, el comercio exterior representa una vía estratégica para atraer inversión extranjera directa, generar empleo y diversificar la producción nacional. Países como Costa Rica han logrado posicionarse en este contexto mediante la exportación de productos agrícolas y manufacturados, consolidando su reputación en mercados internacionales.

Particularmente, Costa Rica ha aprovechado sus condiciones agroecológicas para colocar en el mercado mundial productos diferenciados como café, piña, banano y palmito. Este último ha adquirido un papel relevante como cultivo no tradicional que se adapta a nichos de consumo exigentes, sobre todo en Estados Unidos. La inserción de este producto en cadenas globales de valor, refleja cómo el comercio internacional no solo amplía oportunidades de negocio, sino que, también demanda el cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad.

### **Ventajas comparativas y competitivas**

La noción de ventaja comparativa explica cómo los países se especializan en la producción de aquellos bienes que pueden generar con mayor eficiencia y a menor costo relativo frente a otras naciones. Este enfoque ha permitido comprender la dinámica del comercio internacional, especialmente en el sector agrícola, donde factores como la fertilidad del suelo, el clima y la disponibilidad de recursos naturales, determinan la inserción de los países en los mercados globales.

Por su parte, la ventaja competitiva se relaciona con la capacidad de innovar y diferenciarse más allá de los costos de producción. Aspectos como la sostenibilidad, la certificación de calidad y la trazabilidad de los productos se han convertido en condiciones clave para competir en un entorno global exigente. En esta línea, López (2022) señala que las empresas que logran integrar estos elementos en sus estrategias consolidan un posicionamiento más sólido en cadenas internacionales de valor.

### **Tratados de libre comercio**

Los tratados de libre comercio son instrumentos jurídicos suscritos entre países con el fin de facilitar el intercambio de bienes y servicios, reducir aranceles y eliminar barreras que obstaculicen la competitividad. Estos acuerdos, también abarcan aspectos relacionados con inversión, propiedad intelectual y medidas sanitarias, lo que los convierte en mecanismos integrales para promover la integración económica y fortalecer la cooperación entre naciones.

En el caso de Costa Rica, la adhesión a tratados de libre comercio ha permitido ampliar su acceso a mercados estratégicos y diversificar su oferta exportable. El CAFTA-DR con Estados Unidos y Centroamérica, junto con el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, han sido claves para posicionar productos agrícolas en cadenas globales de valor. Según Rodríguez (2021), estos acuerdos han favorecido la competitividad del sector exportador costarricense, garantizando condiciones más estables para el comercio agrícola.

Además de su impacto en el comercio, los TLC también generan retos internos, ya que obligan a los países a fortalecer sus políticas productivas, modernizar sus cadenas de valor y cumplir con altos estándares de calidad. Esto ha supuesto impulsar la innovación en procesos agrícolas y mejorar la trazabilidad de los productos para Costa Rica, con el fin de sostener su posición ante competidores internacionales. De esta forma, los acuerdos no solo abren puertas en el exterior, sino que, también fomentan transformaciones estructurales en la economía nacional.

### **Acuerdos comerciales**

Los acuerdos comerciales constituyen compromisos formales entre dos o más países orientados a facilitar el intercambio de bienes y servicios. Su propósito principal es reducir las barreras al comercio, generar reglas claras para los actores económicos y fomentar un entorno de estabilidad y previsibilidad en las relaciones internacionales.

Estos acuerdos pueden clasificarse en diferentes niveles de alcance. En un nivel básico se encuentran los convenios de cooperación económica, que fortalecen la colaboración técnica o institucional entre Estados. Más avanzados están los esquemas de integración regional, como las zonas de libre comercio, las uniones aduaneras y los mercados comunes, que implican compromisos crecientes de reducción de aranceles, armonización de políticas y coordinación económica.

La relevancia de los acuerdos comerciales radica en que sientan las bases del comercio internacional moderno. A través de ellos, los países amplían sus oportunidades de exportación, mejoran la competitividad de sus sectores productivos y promueven la atracción de inversión extranjera, lo que contribuye al desarrollo económico y a la integración en cadenas de valor regionales y globales.

### **Acuerdos internacionales en productos agrícolas.**

Los acuerdos internacionales son herramientas esenciales para facilitar el comercio de productos agrícolas entre naciones. Estos tratados permiten reducir barreras arancelarias y técnicas, y garantizan un marco jurídico estable para los exportadores. Su implementación impulsa la competitividad de los productos agrícolas en mercados internacionales.

Costa Rica ha suscrito múltiples tratados de libre comercio que abren oportunidades preferenciales de acceso a diferentes regiones. Uno de los más relevantes es el CAFTA-DR, que establece condiciones favorables para el comercio con Estados Unidos. Este acuerdo promueve la transparencia, la cooperación y la reducción de obstáculos comerciales.

También, existen mecanismos como los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo y los de Equivalencia, que permiten validar normativas técnicas entre países. Su efecto principal es reducir el tiempo y costo del cumplimiento normativo en destino. Estos instrumentos fortalecen la eficiencia exportadora y generan mayor confianza en los mercados.

Además de las condiciones arancelarias, los tratados fomentan la adopción de estándares ambientales, laborales y sanitarios comunes. Esto impulsa a los productores a mejorar sus prácticas y a alinearse con las expectativas internacionales. En consecuencia, los acuerdos, también funcionan como herramientas de mejora continua.

En un entorno global competitivo, entender y aprovechar estos acuerdos es clave para la sostenibilidad del sector agrícola. El conocimiento de sus ventajas y requisitos permite a los exportadores tomar decisiones informadas. Así, se incrementa el potencial de éxito en mercados de alto valor agregado.

### **Normativa Internacional Aplicable a Productos Agrícolas**

La normativa internacional en materia agrícola establece un conjunto de reglas y estándares diseñados para garantizar que los productos destinados al comercio exterior, cumplan con requisitos de calidad, inocuidad y sostenibilidad. Estas disposiciones las elaboraron diferentes organismos multilaterales y gobiernos, para proteger la salud de los consumidores, mantener la seguridad alimentaria y facilitar el intercambio justo entre países.

Dentro de este marco, se destacan tres grandes referencias: las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la OMC, que definen lineamientos globales en materia de seguridad y prevención de riesgos; el Codex Alimentarius, que compila normas internacionales de calidad e inocuidad de los alimentos; y las regulaciones emitidas por la FDA y el USDA en Estados Unidos, que establecen requisitos específicos para los productos que ingresan a su mercado. Luego, cada referente se desarrolla para comprender su impacto en la actividad exportadora agrícola.

### **Medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF – OMC)**

Las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) son lineamientos establecidos en la Organización Mundial del Comercio para proteger la salud humana, animal y vegetal frente a riesgos alimentarios y del comercio agrícola. Estas normas buscan prevenir la propagación de plagas, enfermedades y contaminantes, asegurando que el intercambio internacional no comprometa la seguridad sanitaria de los países.

En la práctica, las MSF obligan a los exportadores a cumplir con procesos de control y certificación que avalen la inocuidad de sus productos. Para los países en desarrollo,

representan un desafío porque requieren infraestructura técnica y sistemas de vigilancia sólidos; sin embargo, su cumplimiento es esencial para garantizar la permanencia en mercados internacionales y mantener la competitividad del sector agrícola.

### **Codex alimentarius**

El Codex Alimentarius, impulsado por la FAO y la OMS, es una compilación de normas, directrices y códigos de prácticas reconocidos internacionalmente para proteger la salud de los consumidores y garantizar la calidad de los alimentos. Sus disposiciones abarcan desde la producción y el etiquetado hasta los métodos de análisis y control, sirviendo como referencia en disputas comerciales relacionadas con la inocuidad alimentaria.

La adopción de estándares del Codex constituye una ventaja competitiva para los exportadores agrícolas, ya que facilita el acceso a mercados y reduce riesgos de rechazo en fronteras. Además, permite armonizar prácticas de producción con las exigencias internacionales, generando confianza en los compradores y asegurando que los productos cumplan con parámetros globalmente aceptados.

### **Regulaciones de la FDA y el USDA**

En Estados Unidos, las exigencias para productos agrícolas están a cargo principalmente de la Food and Drug Administration (FDA) y del Departamento de Agricultura (USDA). La FDA, mediante la FSMA, prioriza la inocuidad preventiva y el control de riesgos a lo largo de la cadena, mientras que el USDA establece lineamientos de sanidad vegetal, inspección y certificación que condicionan el ingreso de mercancías al mercado.

El cumplimiento de estos requisitos implica controles documentales y operativos, registros, buenas prácticas y verificación de procesos críticos. Aunque supone inversiones en capacitación, infraestructura y auditorías, el alineamiento regulatorio reduce rechazos en

frontera, agiliza la liberación de cargas y fortalece la confianza de distribuidores y autoridades.

### **Medidas de salvaguardias**

Las medidas de salvaguardia constituyen uno de los principales instrumentos de defensa comercial reconocidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Su propósito es permitir que un país restrinja temporalmente las importaciones de un producto, cuando estas aumentan de manera imprevista y causan o amenazan causar un daño grave a la producción nacional. Estas medidas buscan equilibrar la apertura comercial con la protección legítima de sectores sensibles ante cambios bruscos. Según Organización Mundial del Comercio (s. f.-b):

Las medidas de salvaguardia se definen como medidas “de urgencia” con respecto al aumento de las importaciones de determinados productos cuando esas importaciones hayan causado o amenacen causar un daño grave a la rama de producción nacional del Miembro importador (artículo2).

El fundamento jurídico de estas disposiciones se encuentra en el Artículo XIX del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT de 1994) y en el Acuerdo sobre Salvaguardias de la OMC, los cuales permiten a los países miembros aplicar medidas de protección temporal, siempre que se respeten los principios de transparencia, proporcionalidad y no de discriminación.

En Costa Rica, la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), evalúan la procedencia y aplicación de estas medidas, según el marco legal nacional y los compromisos internacionales del país. Esos mecanismos son relevantes para el sector agrícola, donde las fluctuaciones del mercado y los aumentos de importaciones pueden afectar la estabilidad de la producción local.

## Trazabilidad y Certificaciones en Productos Agrícolas

La trazabilidad constituye uno de los pilares fundamentales en el comercio internacional de productos agrícolas. Se entiende como la capacidad de seguir el rastro de un alimento a lo largo de toda la cadena de suministro, desde su producción en finca hasta el consumidor final. Este sistema de seguimiento no solo permite verificar el origen y las prácticas de cultivo, sino que, también garantiza la inocuidad, la transparencia y la confianza en los mercados de destino.

En el contexto global, la trazabilidad se ha convertido en un requisito indispensable para cumplir con normativas internacionales que exigen información clara y verificable sobre el producto. Organismos como la Unión Europea, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), establecen que los exportadores deben demostrar el control de cada etapa productiva, lo cual minimiza riesgos de contaminación, fraudes alimentarios y problemas de salud pública.

De manera complementaria, diversas certificaciones han surgido como herramientas de validación internacional. Entre las más relevantes se destacan:

- **Global G.A.P.:** Orientada a garantizar buenas prácticas agrícolas desde la siembra hasta la cosecha.
- **HACCP** (*Hazard Analysis and Critical Control Points*): Sistema de gestión que identifica y controla riesgos para la inocuidad en el procesamiento de alimentos.
- **Certificaciones de sostenibilidad** (ej. Rainforest Alliance, USDA Organic): Que validan prácticas responsables con el ambiente y la sociedad.

Estas certificaciones no solo abren la puerta a mercados de alto valor, sino que, también fortalecen la reputación de los exportadores y generan confianza en los consumidores internacionales. Para países como Costa Rica, cuya oferta exportable se centra

en productos agrícolas, la trazabilidad y las certificaciones representan un factor clave de competitividad.

En el caso del palmito, estas exigencias adquieren mayor relevancia por su condición de producto perecedero. Cada frasco o lata que llega a los supermercados debe estar respaldado por un historial de control riguroso en siembra, cosecha, procesamiento y empaque. De esta manera, la trazabilidad y las certificaciones no solo responden a normas internacionales, sino que, constituyen la base para garantizar que el palmito costarricense mantenga su prestigio y aceptación en mercados como el estadounidense y el europeo.

### **Productos Agrícolas**

Los productos agrícolas se definen como aquellos bienes obtenidos directamente de la tierra mediante actividades de cultivo y cosecha. Estos pueden clasificarse en transitorios, cuando completan su ciclo productivo en un periodo corto como los granos básicos y perennes, que son cultivos de larga duración que permanecen en el suelo durante varios años, produciendo de forma continua tras cada ciclo de cosecha. Ejemplos de productos perennes son el café, el banano, el cacao y el palmito, cuyo cultivo permite múltiples cosechas a partir de la misma plantación. Su aporte trasciende lo alimenticio, ya que representan una fuente de empleo, ingresos y estabilidad económica para los países productores.

En el contexto global, los productos agrícolas se han consolidado como una base esencial del comercio exterior, al responder tanto a la demanda de bienes primarios como a la de productos con valor agregado. En países como Costa Rica, la agricultura ha sido históricamente un motor de desarrollo y continúa siendo clave en la diversificación de exportaciones. Esto refleja la necesidad de contar con regulaciones claras y estándares internacionales que aseguren la calidad, inocuidad y sostenibilidad de los productos destinados a los mercados internacionales.

## **Balanza comercial agrícola**

La balanza comercial agrícola se entiende como la diferencia entre el valor de las exportaciones e importaciones del sector agropecuario. Este indicador permite evaluar la capacidad de un país para generar excedentes, identificar su nivel de competitividad en mercados internacionales y analizar el impacto económico de la actividad agrícola en el comercio exterior. Una balanza positiva refleja que la producción local no solo cubre la demanda interna, sino que, también aporta divisas a la economía nacional.

En economías con fuerte base agrícola, la balanza comercial es fundamental para medir el grado de diversificación de la oferta exportable y el aprovechamiento de los tratados comerciales. Su comportamiento evidencia cómo factores como la productividad, la innovación, la apertura de mercados y la estabilidad de la demanda internacional influyen directamente en el desempeño de los sectores agrícolas y en la inserción del país en las cadenas globales de valor.

### **Palmito como Producto Agrícola Costarricense**

El palmito es un producto agrícola que se obtiene del cogollo o parte interior de determinadas especies de palma, especialmente de la *Bactris gasipaes*, conocida comúnmente como pejibaye o peach palm. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022), el palmito es un alimento vegetal de alto valor nutricional, bajo en grasas y rico en fibra, hierro y zinc; esto lo convierte en un producto atractivo dentro de las tendencias actuales de alimentación saludable y sostenible.

Históricamente, el consumo de palmito se remonta a las comunidades indígenas de América del Sur y Central, quienes lo recolectaban de palmas silvestres como fuente alimenticia. Con el tiempo, su producción se fue tecnificando, especialmente en países tropicales como Costa Rica, Ecuador y Brasil, donde se desarrollaron cultivos comerciales basados en la reproducción de la especie, sustituyendo la extracción de palmito silvestre para evitar la deforestación (PROCOMER, 2023). En Costa Rica, la producción de palmito se

consolidó a partir de la década de 1980, con la introducción de sistemas agroindustriales sostenibles que permitieron la exportación a mercados internacionales.

El principal consumidor de palmito a nivel mundial es Estados Unidos, seguido por Francia, Italia y España, países donde este producto se utiliza principalmente como ingrediente gourmet en ensaladas, acompañamientos y preparaciones finas. Según datos del Centro de Comercio Internacional (ITC, 2023), Estados Unidos representa más del 40 % de las importaciones mundiales de palmito en conserva, siendo Costa Rica uno de sus principales proveedores, junto con Ecuador y Perú.

En los últimos años, el consumo de palmito ha aumentado por el auge de las dietas saludables, el interés por productos naturales y la diversificación del mercado de alimentos procesados vegetales. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2023), destaca que el palmito se considera un producto agrícola no tradicional de exportación, que ha ganado relevancia en la oferta agroindustrial costarricense por su alto valor agregado, su bajo impacto ambiental y su potencial para la generación de empleo rural.

Este crecimiento en la demanda internacional refleja una oportunidad estratégica para las empresas costarricenses dedicadas a la agroexportación, como Demasa S.A., al posicionar el palmito como un producto competitivo dentro del sector de alimentos saludables. Además, el incremento sostenido de su consumo impulsa la necesidad de fortalecer la cadena productiva mediante innovación, certificaciones de sostenibilidad y estrategias logísticas eficientes que aseguren la calidad del producto, desde la cosecha hasta su llegada al consumidor final.

### **Características del palmito**

El palmito destinado a exportación presenta una serie de particularidades que lo diferencian de otros productos agrícolas. Estas condiciones no solo determinan su valor en los mercados internacionales, sino que, también influyen en la manera en que debe cultivarse, procesarse y enviarse al extranjero. Seguidamente, se destacan sus principales características:

- **Perecibilidad elevada:** el palmito fresco tiene una vida útil muy corta, lo que obliga a procesarlo rápidamente y a conservarlo en presentaciones seguras como vidrio o lata.
- **Presentaciones en conserva:** la mayor parte de la exportación se realiza en frascos de vidrio hermético o latas metálicas esterilizadas, que garantizan inocuidad, durabilidad y aceptación en mercados internacionales.
- **Atractivo nutricional:** es bajo en calorías y grasas, pero rico en fibra, minerales y vitaminas, lo que lo convierte en un alimento alineado con las tendencias globales de consumo saludable.
- **Demanda en nichos especializados:** es apreciado en segmentos de consumidores que buscan alimentos diferenciados, sostenibles y de calidad premium; esto lo hace competitivo frente a otros productos agrícolas.
- **Exigencias de trazabilidad y certificación:** requiere cumplir con estándares internacionales como GlobalG.A.P., HACCP y normativas de la FDA y el USDA, que aseguran la transparencia del proceso productivo y la confianza del consumidor.
- **Valor agregado en el empaque:** los frascos de vidrio proyectan calidad y transparencia, mientras que las latas ofrecen resistencia y practicidad en exportaciones hacia larga distancia. Ambos formatos aportan competitividad y diversificación comercial.

El palmito es mucho más que un simple cultivo destinado a la exportación, representa una cadena de valor en la que confluyen esfuerzo agrícola, innovación empresarial y exigencias internacionales. Su fragilidad como producto perecedero lo convierte en un reto constante para quienes participan en su producción y comercialización; pero, al mismo tiempo, abre oportunidades para demostrar la capacidad de Costa Rica de responder con calidad y sostenibilidad.

Cada frasco o lata que llega a los anaqueles de supermercados en Estados Unidos, no solo refleja procesos técnicos de siembra, cosecha y empaque; también, lleva consigo el

trabajo de cientos de familias productoras, el compromiso de empresas exportadoras y la esperanza de comunidades rurales que encuentran en este cultivo una fuente de empleo y de desarrollo. Por ello, las características del palmito no deben entenderse únicamente desde la perspectiva logística o normativa, sino, también como un símbolo de cómo un producto agrícola puede transformar territorios y proyectar al país en el escenario internacional.

En última instancia, el palmito costarricense es una muestra de que la competitividad global puede construirse, con base en la dedicación de las personas, la innovación en los procesos y el respeto por la tierra que lo produce. De ahí la relevancia de comprenderlo a fondo como objeto de estudio, pues su análisis no solo fortalece el conocimiento académico, sino que, también dignifica el esfuerzo humano que sostiene cada etapa de su camino hacia los mercados internacionales.

Las características descritas muestran que el palmito no solo depende de sus cualidades intrínsecas, sino, también de un proceso productivo cuidadosamente estructurado. En este sentido, el análisis de las fases agrícolas y logísticas se convierte en un elemento esencial para comprender cómo se asegura la competitividad del palmito costarricense en mercados internacionales.

### **Proceso Productivo**

El proceso productivo de los productos agrícolas perennes constituye una etapa clave en la cadena de valor exportadora. Estos cultivos, al desarrollarse en ciclos largos, requieren una planificación sostenida y el uso eficiente de los recursos naturales. La implementación de buenas prácticas agrícolas permite garantizar la sostenibilidad de la producción y la calidad del producto final.

Desde la preparación del terreno hasta la cosecha, es fundamental aplicar técnicas que reduzcan el impacto ambiental y aseguren la sanidad vegetal. Posteriormente, el manejo postcosecha incluye actividades como limpieza, clasificación y empaque, que deben

realizarse bajo condiciones higiénicas controladas. Estas operaciones inciden directamente en la inocuidad y trazabilidad del producto.

En este contexto, destaca el palmito (*Bactris gasipaes*) como un cultivo perenne de creciente relevancia en el comercio internacional. Su proceso productivo requiere una adecuada preparación del terreno, manejo de viveros para el trasplante de plántulas, fertilización y control fitosanitario, y una cosecha escalonada para obtener brotes de forma continua durante varios años. Estas características lo convierten en un producto estratégico para la diversificación agrícola y la inserción competitiva de países como Costa Rica en mercados de alto valor.

En Costa Rica, el cultivo de palmito ha logrado consolidarse como una alternativa agrícola con impacto económico y social significativo. Regiones como la Zona Norte y el Caribe se han especializado en su producción gracias a condiciones climáticas favorables y a la disponibilidad de mano de obra. El país se ha posicionado entre los principales exportadores de palmito en conserva hacia Estados Unidos y Europa, mercados que valoran tanto su inocuidad como la sostenibilidad del proceso productivo. Este dinamismo ha permitido integrar a pequeños y medianos productores en la cadena de valor, contribuyendo a la generación de empleo rural y al desarrollo regional.

### **Región productora**

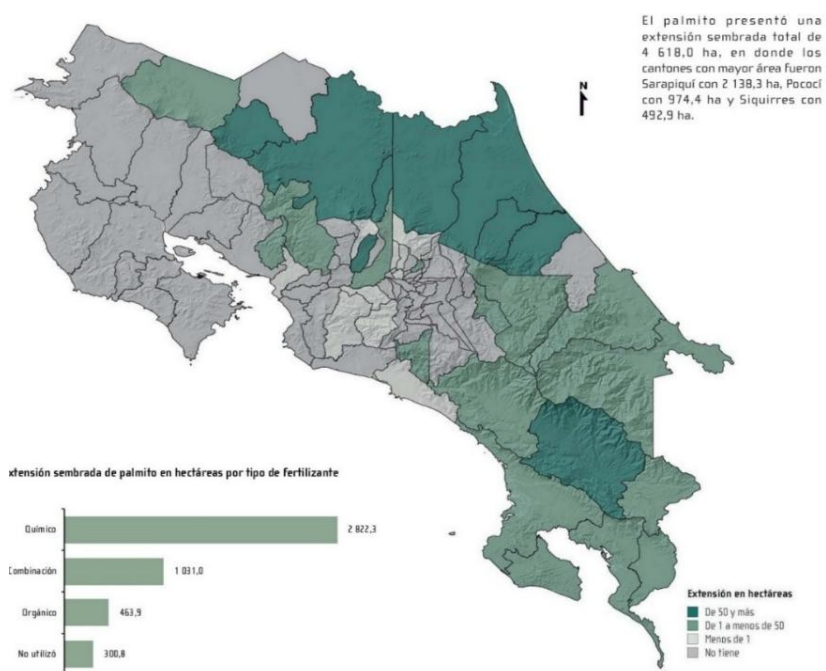
Costa Rica cuenta con condiciones agroecológicas privilegiadas para el cultivo del palmito, especialmente en la Región Huetar Norte y Caribe. Cantones como Sarapiquí, Guápiles y zonas aledañas, concentran la mayor parte de la producción nacional, gracias a suelos fértiles, alta humedad relativa y temperaturas constantes durante todo el año. Estas características favorecen el desarrollo del cultivo y permiten el abastecimiento constante de materias primas a plantas empacadoras como la de Demasa S.A.

También, la región cuenta con infraestructura agrícola, acceso a fuentes de agua y rutas logísticas adecuadas para el traslado eficiente del producto. La cercanía entre las fincas

y los centros de procesamiento; estas referencias representan una ventaja competitiva para conservar la frescura y calidad del palmito destinado a la exportación. Además, facilita procesos de trazabilidad y control de calidad, fundamentales para cumplir con estándares internacionales en mercados exigentes como el estadounidense.

A continuación, se presenta un mapa con la distribución de la extensión sembrada de palmito en Costa Rica, destacando la Región Huetar Norte y Caribe.

*Ilustración 1: Distribución del palmito por cantón*



**Fuente:** INEC & MAG, Atlas Estadístico Agropecuario 2014.

En la imagen se puede observar la distribución de la extensión sembrada de palmito en Costa Rica, donde destacan los cantones de Sarapiquí, Pococí y Siquirres como principales zonas productoras. Esta imagen permite comprender la concentración territorial del cultivo de palmito y su relación con corredores logísticos estratégicos, que favorecen el traslado hacia plantas empacadoras como la de Demasa S.A.

También, el mapa anterior permite identificar la cercanía entre zonas de producción y corredores logísticos estratégicos del cultivo del palmito, lo que resulta clave para conservar la frescura y garantizar la trazabilidad del producto desde la finca hasta su empaque. Además, la información geoespacial representada en el mapa respalda la planificación agrícola y el cumplimiento de requisitos internacionales en mercados exigentes como el estadounidense.

Dentro del proceso productivo agrícola, resulta indispensable profundizar en las etapas específicas que marcan el desarrollo del palmito desde la siembra hasta la cosecha. Estas fases no solo representan actividades técnicas propias del cultivo, sino que, también determinan la calidad final del producto, su inocuidad y la posibilidad de cumplir con los estándares internacionales exigidos por los mercados de exportación. Analizar cada una de ellas permite comprender cómo se articula la base agrícola con los procesos de postcosecha y de exportación.

## **Etapas del Cultivo**

El cultivo del palmito para exportación implica etapas técnicas que van desde la siembra hasta su procesamiento final. Comprender este ciclo, permite valorar la complejidad del trabajo agrícola y su impacto en la calidad del producto. A lo largo del proceso, intervienen prácticas agronómicas y logísticas que influyen directamente en la inocuidad, trazabilidad y presentación del producto. A continuación, se describen las principales etapas que conforman este proceso productivo.

### **Etapas del Cultivo**

#### **Etapas del Cultivo**

En Costa Rica, el palmito de pejobaye (*Bactris gasipaes*) se inicia mediante viveros bien controlados, donde se germinan semillas seleccionadas por su vigor. Las plántulas se trasplantan a fincas con buen drenaje y humedad constante, cuando han alcanzado un tamaño

adecuado. Estudios muestran que la distancia de siembra y la densidad favorecen el crecimiento temprano de las palmas.

Este paso es crucial para garantizar poblaciones uniformes y minimizar competencia de malezas. Una planificación adecuada, permite reducir pérdidas iniciales y establecer la base de una producción rentable. Además, un manejo temprano eficiente contribuye a un ciclo productivo más sostenible, con menor necesidad de replantas y mejor adaptación al terreno local.

### **Etapa 2: Mantenimiento y desarrollo de las plantas**

Durante los primeros 18 a 24 meses, después del trasplante, las palmas requieren labores agronómicas: fertilización balanceada, control de plagas y malezas y monitoreo fitosanitario continuo. En zonas como Sarapiquí, se ha documentado que el 70 % de fincas no reciben asistencia técnica, lo que impacta negativamente en la productividad del cultivo.

### **Etapa 3: Cosecha**

La cosecha del palmito se realiza cuando el cogollo alcanza el grosor y la textura adecuados, lo que suele suceder entre los 18 y 24 meses, tras la siembra. Este procedimiento es manual y requiere precisión para garantizar que el producto mantenga su calidad comercial y no se deteriore durante la recolección, asegurando así su valor en los mercados internacionales.

En Demasa S.A., el trabajo es ejecutado por personal capacitado que utiliza herramientas especializadas para hacer cortes limpios, sin dañar la raíz ni el brote principal. Esta técnica permite conservar la planta viva y aprovecharla en ciclos productivos futuros, lo que favorece la sostenibilidad del cultivo y reduce costos de replantación para la empresa.

Además, cada lote cosechado es identificado mediante códigos que registran la finca de origen y la fecha exacta de corte. Este control interno facilita la verificación del producto

en fases posteriores, asegura uniformidad en la calidad y respalda el cumplimiento de los estándares internacionales. De esta forma, la cosecha se convierte en un punto estratégico que conecta la labor agrícola con la etapa de procesamiento y exportación.

#### **Etapa 4: Transporte a planta de procesamiento**

Luego de la cosecha, el palmito debe ser transportado lo antes posible a la planta empacadora para evitar su deterioro. Esta etapa es crítica por la naturaleza perecedera del producto y por su sensibilidad a la temperatura y a los golpes físicos.

Demasa S.A. ha diseñado rutas logísticas internas que permiten movilizar el palmito recién cosechado en un tiempo corto desde las fincas hasta su planta de procesamiento. Para ello, utiliza vehículos adecuados y capacita al personal en el manejo del producto durante el transporte, reduciendo así el riesgo de contaminación o daño físico.

Durante este traslado, el producto es protegido del sol y el calor para mantener su frescura. Además, cada cargamento se acompaña de documentación que respalda su trazabilidad, que se verifica al ingresar a la planta. Esta eficiencia logística es clave para asegurar que el palmito llegue en condiciones óptimas a la siguiente fase del proceso.

#### **Etapa 5: Pelado, lavado y clasificación**

Cuando el palmito llega a la planta, es sometido a un proceso de pelado manual para remover las capas externas y dejar visible la porción comestible. Este paso debe hacerse con precisión para evitar el desperdicio de producto y garantizar uniformidad.

Demasa S.A. realiza esta etapa en instalaciones con certificaciones internacionales, como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés: Hazard Analysis and Critical Control Points) y las Buenas Prácticas Agrícolas Globales (GlobalG.A.P., por sus siglas en inglés: Good Agricultural Practices), las cuales garantizan el cumplimiento de normas estrictas de inocuidad alimentaria y de sostenibilidad en la

producción agrícola. Cada unidad es lavada con agua potable y desinfectada, siguiendo protocolos estandarizados de higiene y calidad.

Posteriormente, el palmito se clasifica por tamaño, forma y apariencia. El personal inspecciona visualmente cada pieza, descartando aquellas que no cumplen con los estándares establecidos para exportación. Este control de calidad es fundamental para mantener la reputación de la empresa en mercados como el estadounidense, donde se exige alta consistencia en la presentación del producto.

### **Etapa 6: Blanqueado**

Una vez clasificado, el palmito es sometido a un proceso de blanqueado, que consiste en escaldarlo brevemente en agua caliente para reducir la carga microbiana, preservar su textura y prevenir cambios en el color. Este procedimiento debe realizarse bajo condiciones controladas para garantizar la inocuidad y prolongar la vida útil del producto.

En la empresa Demasa S.A., el producto se envasa principalmente en frascos de vidrio y latas metálicas, de acuerdo con los requerimientos de sus clientes internacionales. El empaque se realiza bajo estrictas normas sanitarias, siguiendo los lineamientos de certificaciones como HACCP, que regulan cada punto crítico del proceso. Además, se utilizan materiales aprobados para contacto alimentario, con sellos herméticos que protegen el contenido durante su transporte y almacenamiento.

### **Etapa 7: Empaque**

El empaque del palmito constituye una fase crítica dentro del proceso productivo, ya que asegura la protección del producto y su adecuada presentación para la exportación. En esta etapa se usan materiales aprobados para contacto alimentario, con el fin de mantener la inocuidad y evitar contaminación que afecte la calidad del alimento.

En la planta de Demasa S.A., los palmitos previamente clasificados se envasan en frascos de vidrio y en latas metálicas, según las especificaciones del mercado de destino. Cada envase es sometido a procesos de esterilización y sellado hermético, lo que garantiza una mayor vida útil del producto y refuerza la confianza de los consumidores internacionales.

Además, los lotes empacados reciben un código de identificación que permite rastrear su procedencia y fecha de envasado. Este sistema de control facilita auditorías, refuerza la trazabilidad interna y asegura el cumplimiento de los estándares internacionales. Con ello, el empaque se convierte en un punto estratégico que enlaza la producción agrícola con la distribución global.

El producto final que Demasa S.A. exporta bajo la marca *La Cima* se presenta principalmente en dos formatos comerciales, como se observa en las ilustraciones siguientes. El frasco de vidrio resalta la apariencia natural del palmito y transmite transparencia y confianza al consumidor, mientras que la lata metálica garantiza resistencia y prolonga la conservación del producto en mercados de larga distancia. Ambos envases cumplen con los estándares internacionales y se adaptan a las distintas preferencias de los consumidores.

Breve clasificación de los empaques utilizados para el palmito en Demasa S.A.:

- **Envase de vidrio hermético**

*Ilustración 2:Empaque de vidrio*



**Fuente:** Demasa S.A.

- **Lata metálica esterilizada**

*Ilustración 3:Empaque de lata*



**Fuente:** Demasa S.A.

Estos formatos no solo garantizan la preservación y la inocuidad del producto, sino que, también facilitan su aceptación en los mercados internacionales al responder a las expectativas de los consumidores cada vez más exigentes. La transparencia del frasco de vidrio y la resistencia de la lata metálica, reflejan un compromiso con la calidad que fortalece la confianza en la marca *La Cima*.

De esta manera, la elección de empaques adecuados no se limita a un aspecto técnico, sino que, constituye un factor estratégico que impacta directamente en los volúmenes de exportación. La preferencia que generan estos envases en distintos segmentos de consumo se vincula estrechamente con el comportamiento de la demanda, lo que enlaza este apartado con el análisis estadístico de los volúmenes exportados que se presenta a continuación.

### **La Cima en la exportación de palmito**

Dado que Estados Unidos constituye el principal destino del palmito costarricense, en los segmentos de alimentos diferenciados, resulta pertinente examinar el papel de la empresa DEMASA S.A. y su marca *La Cima*, como caso representativo del posicionamiento de este producto en dicho mercado. Esta aproximación permite pasar de la evidencia agregada a la operación concreta de un actor empresarial que ha contribuido a la industrialización y apertura comercial del palmito desde Costa Rica.

La Cima no solo es una marca en el mercado, sino el resultado de un proceso de industrialización que permitió estandarizar la calidad, innovar en el empaque y cumplir con rigurosas normas de inocuidad, lo que le abrió las puertas de mercados altamente regulados como Estados Unidos y Europa (GRUMA, s.f.).

En este proceso, la empresa ha sabido responder a los retos de un producto agrícola perecedero, incorporando prácticas de trazabilidad, control sanitario y sostenibilidad ambiental, incluso con inversiones en tecnologías limpias, como la implementación de paneles solares en sus plantas procesadoras en Guápiles. Dichas acciones no solo refuerzan la competitividad del palmito costarricense, sino que, también reflejan un compromiso con el desarrollo local y la protección del medio ambiente, factores que hoy constituyen un valor agregado en la preferencia de los consumidores internacionales (Apetito en Línea, 2021).

Según datos de UN Comtrade (2024), en 2023 Costa Rica exportó alrededor de 4,5 millones de dólares en palmito hacia Estados Unidos; esto equivale al 71 % de las exportaciones totales de este producto. Si bien estas cifras son de carácter agregado y no

distinguen por marca, la presencia sostenida de La Cima en supermercados y distribuidores norteamericanos confirma su rol protagónico como una de las principales responsables de este flujo comercial. Su capacidad para diversificar presentaciones en lata y en frascos de vidrio ha facilitado su aceptación en diferentes nichos, desde el consumidor minorista hasta el sector de restaurantes y gastronomía gourmet.

De esta forma, el caso de *La Cima* ofrece un referente empresarial que humaniza y complementa las estadísticas nacionales, al demostrar cómo una empresa costarricense ha logrado consolidar un producto agrícola diferenciado en el mercado estadounidense. Este ejemplo aporta elementos concretos para comprender los factores de éxito, así como los desafíos que enfrenta la cadena exportadora del palmito costarricense, los cuales se analizarán en los apartados posteriores.

### **Exportación del palmito fuera del CAFTA-DR.**

El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA-DR) representa uno de los principales acuerdos que respaldan la política de apertura comercial de Costa Rica. Sin embargo, las exportaciones de palmito en conserva hacia el mercado estadounidense no se benefician actualmente de las ventajas arancelarias del tratado, sino que se realizan bajo el régimen general de comercio. Esta situación refleja ciertas limitaciones relacionadas con el cumplimiento de los requisitos de origen y la trazabilidad del producto, lo que impide demostrar su procedencia regional y acceder al beneficio del arancel cero.

En este contexto, el comercio del palmito costarricense se desarrolla bajo las condiciones generales establecidas por los acuerdos internacionales de comercio. Esto ocurre principalmente, porque, en algunos casos, el producto no cumple con las normas que determinan cuando un bien puede considerarse de origen regional. Dichas normas exigen que los productos sean elaborados con materias primas procedentes de los países miembros o que se sometan a un proceso de transformación que justifique su clasificación como producto regional.

En la práctica, se observa que varias plantas procesadoras costarricenses, utilizan palmito fresco importado de países como Ecuador o Perú, donde el cultivo es a mayor escala. Cuando el proceso local se limita a limpiar, preparar y empacar el producto, sin que exista una transformación significativa, este no puede considerarse originario de la región y, por tanto, no califica para el beneficio del tratado. Además, los trámites y costos administrativos necesarios para demostrar el origen suelen ser elevados, lo que lleva a muchas empresas a continuar exportando bajo el régimen general.

Como consecuencia, los importadores estadounidenses deben asumir el pago del arancel correspondiente, lo que disminuye la competitividad del producto frente a proveedores de países con preferencias arancelarias. La falta de un sistema de trazabilidad más completo, también limita la posibilidad de obtener el certificado de origen requerido. En el caso de empresas exportadoras como Demasa S.A., esta situación representa una limitación, pero, también una oportunidad para fortalecer la relación con proveedores regionales y mejorar la verificación del origen del producto.

Los registros de PROCOMER (2025) muestran que, a pesar de estas condiciones, el sector del palmito ha mantenido un nivel de exportación estable hacia Estados Unidos, aunque fuera del marco preferencial del CAFTA-DR. Este comportamiento refleja decisiones estratégicas relacionadas con la disponibilidad de materia prima, los costos y la logística. Aun sin contar con los beneficios del tratado, las exportaciones se han sostenido, demostrando la capacidad de adaptación y resiliencia del sector palmicultor costarricense, en el comercio internacional.

### **Volumen de exportación del palmito**

El palmito se ha posicionado como una alternativa competitiva en el mercado internacional, dentro de los productos agrícolas no tradicionales exportados por Costa Rica. Su cultivo, procesamiento y comercialización, responden a una cadena de valor cada vez más especializada, orientada al cumplimiento de estándares técnicos, sanitarios y logísticos. Esto

ha permitido que el producto incremente su participación en mercados exigentes, especialmente en América del Norte y Europa.

En particular, Estados Unidos representa el principal destino de exportación del palmito costarricense, debido a su alta demanda en el segmento de alimentos diferenciados. Según datos de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), las exportaciones de palmito alcanzaron más de 17 millones de dólares en 2022, siendo uno de los productos agrícolas perennes con mayor valor FOB en el país. Este crecimiento refleja, tanto el esfuerzo empresarial como el aprovechamiento de acuerdos comerciales vigentes.

La exportación se realiza mayoritariamente en conserva, utilizando formatos como frascos y latas, que permiten alargar la vida útil del producto sin comprometer sus propiedades organolépticas. Aunque existen también exportaciones de palmito fresco, estas representan un volumen menor, debido a las exigencias logísticas y al riesgo por alimentos perecederos. La preferencia por la presentación en conserva responde a la estabilidad del producto durante el transporte internacional y a su aceptación en mercados minoristas.

Factores como la estacionalidad del cultivo, las condiciones climáticas, la capacidad instalada de procesamiento y la disponibilidad de contenedores refrigerados influyen directamente en el volumen exportado cada año. Además, los cambios en la demanda internacional, las regulaciones sanitarias y las fluctuaciones logísticas globales afectan la estabilidad de los flujos comerciales. En este sentido, las empresas exportadoras deben desarrollar capacidades para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

El estudio del volumen de exportación del palmito permite identificar tendencias de mercado, evaluar la eficiencia de la cadena logística y detectar oportunidades de mejora en la planificación estratégica. También es una herramienta clave para entender el impacto de los acuerdos comerciales y las normativas aplicables sobre el comportamiento del comercio exterior agrícola. Por ello, analizar este componente resulta fundamental para cualquier propuesta orientada a mejorar la competitividad del sector.

## **Requisitos para la exportación**

El proceso de exportación del palmito hacia el mercado estadounidense requiere cumplir con un conjunto de requisitos técnicos, documentales y sanitarios, que aseguren la calidad, inocuidad y legalidad del producto. En el caso de la empresa Demasa S.A., dichos requerimientos representan una parte estratégica de su gestión exportadora, ya que permiten demostrar la trazabilidad del producto y el cumplimiento de los estándares exigidos por organismos como la Food and Drug Administration (FDA) y el United States Department of Agriculture (USDA).

Las empresas costarricenses deben cumplir con una serie de pasos regulatorios para exportar, que inician con el registro del exportador ante PROCOMER, la obtención del Certificado de Origen y la presentación de permisos, licencias y documentos complementarios, según la naturaleza del producto. SFE como autoridad fitosanitaria en Costa Rica (2025), indica lo siguiente sobre el proceso de exportación:

El SFE es la autoridad competente fitosanitaria en Costa Rica, que emite la documentación necesaria para que los productos puedan ingresar a su país destino. Los países destino son quienes establecen los requisitos fitosanitarios que deben cumplir los productos, los que deben ser verificados y certificados por esta autoridad gubernamental. El Departamento que vela por el cumplimiento de estos requisitos, es el de Certificación Fitosanitaria. (párr. 1)

Por tanto, una vez establecidos los requerimientos generales y las entidades competentes en el proceso exportador, resulta esencial detallar los documentos específicos que intervienen en la gestión y control de las exportaciones agrícolas. Estos instrumentos constituyen la base legal y operativa que respalda cada envío, y son fundamentales para garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia logística en la exportación de palmito hacia Estados Unidos.

## Documentos esenciales en el proceso exportador

Las empresas exportadoras necesitan presentar una serie de documentos oficiales que respalden cada etapa de la operación, que les permita realizar la exportación del palmito, de manera eficiente y conforme a la legislación vigente. Entre documentos los más relevantes, se encuentran:

1. **Factura comercial:** Documento principal que detalla la descripción del producto, precio unitario, valor total, condiciones de pago y entrega según el Incoterm acordado.
2. **Lista de empaque (packing list):** Especifica el número de bultos, peso neto y bruto, dimensiones y contenido de cada caja, facilitando la verificación aduanera.
3. **Manifiesto de carga:** Emitido por el transportista o agente de carga, declara oficialmente la mercancía embarcada y su destino final.
4. **Declaración Única Aduanera (DUA):** Acredita la salida legal del producto ante la Dirección General de Aduanas y la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), garantizando el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
5. **Certificado Fitosanitario de Exportación:** Emitido por el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), certifica que el producto está libre de plagas y cumple con las normas sanitarias del país importador.
6. **Certificado de Origen:** Permite acceder a las preferencias arancelarias establecidas en el Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR, facilitando la competitividad del producto en Estados Unidos.
7. **Licencia de exportación:** Documento emitido por PROCOMER que autoriza formalmente la salida del producto del país.
8. **Registro ante la FDA:** Requisito obligatorio para plantas procesadoras de alimentos, que deben estar inscritas en el sistema Food Facility Registration (FFR) y contar con un agente autorizado en Estados Unidos.

9. **Documentación complementaria:** Incluye permisos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), certificados de calidad, etiquetas aprobadas y cualquier autorización especial relacionada con la naturaleza del producto.

La Tabla 1, presenta un resumen de los documentos esenciales, su aplicación dentro del proceso exportador y su relevancia específica para la empresa Demasa S.A.

**Tabla 1:** Documentos esenciales del proceso exportador del palmito

<b>Documento o Certificación</b>	<b>Entidad / Institución</b>	<b>Aplicación en el proceso</b>	<b>Relevancia para Demasa S.A.</b>
Certificado fitosanitario de exportación	MAG – SENASA	Garantiza que el producto esté libre de plagas y enfermedades antes de salir del país.	Requisito indispensable para el comercio internacional.
DUA (Documento Único Aduanero)	Sistema Aduanero (TICA – Aduanas CR)	Declaración oficial que permite la salida legal de la mercancía.	Formaliza la exportación y es necesario para el embarque.
Factura comercial	Ministerio de Hacienda	Documento de valor que respalda la transacción comercial.	Requisito fiscal y aduanero.
Registro de exportador y permisos	PROCOMER	Control y seguimiento de las exportaciones costarricenses.	Facilita acceso a beneficios comerciales (ej. CAFTA-DR).
Certificaciones internacionales	HACCP, Global G.A.P., BPM	Respaldan calidad, inocuidad y buenas prácticas agrícolas.	Incrementan la competitividad frente a otros exportadores.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

El cuadro evidencia que la exportación de palmito no es únicamente un proceso agrícola e industrial, sino, también un ejercicio de cumplimiento normativo. La variedad de requisitos demuestra la complejidad de la cadena exportadora y confirma que la competitividad internacional depende tanto de la calidad del producto como de la capacidad de cumplir con estándares regulatorios globales.

## **Empaque Embalaje**

El empaque y embalaje del palmito representan un componente estratégico dentro del proceso exportador, pues, garantizan la protección física del producto y el cumplimiento de los estándares de inocuidad exigidos por las autoridades internacionales. En el caso de Demasa S.A., el palmito se empaqa principalmente en latas metálicas y frascos de vidrio herméticamente sellados, materiales aprobados por la Food and Drug Administration (FDA) para alimentos de baja acidez, según la normativa 21 CFR, parte 113.

Este tipo de envase permite mantener la calidad y seguridad del producto durante su transporte y almacenamiento, el cumplimiento de las especificaciones de empaque y embalaje no solo asegura la protección del producto, sino que, también respalda los estándares de inocuidad exigidos por las autoridades estadounidenses. Por ello, este componente logístico se considera un requisito estratégico dentro del proceso exportador, directamente vinculado al cumplimiento de las normas regulatorias y fitosanitarias que rigen el ingreso del palmito costarricense al mercado de Estados Unidos.

*Ilustración 4: Carga y embalaje del palmito para exportación*



**Fuente:** Presidencia de la República de Costa Rica, 2021.

El proceso de embalaje mostrado en la ilustración anterior refleja la aplicación práctica de los estándares internacionales de manipulación y transporte del palmito costarricense. Estas acciones no solo garantizan la estabilidad del producto durante su traslado, sino que, también evidencian el cumplimiento de los controles de calidad exigidos por los organismos reguladores. A partir de estas prácticas logísticas, resulta necesario abordar los requisitos regulatorios y fitosanitarios específicos que determinan las condiciones de ingreso y permanencia del palmito en el mercado estadounidense.

### **Rutas Logísticas Limitadas**

La gestión logística constituye un pilar fundamental para la competitividad de las exportaciones agrícolas, especialmente para productos perecederos como el palmito. La logística moderna abarca la planificación, ejecución y control eficiente del flujo de bienes desde el punto de origen hasta el de consumo, siendo particularmente crítica para productos con alta sensibilidad temporal. La dependencia de rutas logísticas limitadas emerge como un factor crítico que incrementa la exposición al riesgo operativo y financiero en el comercio internacional.

Cuando una empresa concentra sus envíos en un número reducido de corredores de transporte, puertos o proveedores logísticos, aumenta su vulnerabilidad ante interrupciones externas como congestiones portuarias, fluctuaciones tarifarias o crisis geopolíticas. Esta falta de flexibilidad se traduce directamente en incrementos de costos imprevistos e incumplimiento de los plazos de entrega establecidos con los compradores internacionales, socavando la confianza comercial y la posición competitiva en mercados exigentes.

En el contexto costarricense, esta vulnerabilidad se acentúa debido a las limitaciones estructurales de la infraestructura portuaria nacional y la concentración geográfica de las rutas marítimas disponibles. La posición geográfica del país, si bien estratégica, no garantiza inmunidad frente a disrupciones que afectan las principales navieras y puertos de la región,

generando un efecto cascado en las cadenas de suministro de productos agrícolas de exportación.

Un ejemplo concreto de esta vulnerabilidad se evidenció durante la crisis global de contenedores (2021-2022), que afectó severamente la logística de exportación en Costa Rica. Según PROCOMER (2022), los fletes marítimos desde el puerto de Caldera se incrementaron hasta en un 500%, mientras los tiempos de espera para obtener contenedores refrigerados se extendieron críticamente. Las navieras priorizaron rutas más rentables, cancelando o retrasando escalas programadas, lo que generó cuellos de botella significativos.

Esta situación se tradujo en la imposibilidad de embarcar su producto a tiempo, en relación con la exportación de palmito enviado por Demasa S.A.; esto, con el riesgo concreto de perder cosechas enteras e incumplir contratos con compradores en Estados Unidos. La naturaleza perecedera del producto exige plazos de traslado estrictos y condiciones de cadena de frío ininterrumpidas, haciendo crítica la disponibilidad de rutas alternativas viables con la misma frecuencia y confiabilidad para mantener los estándares de calidad.

Contar con rutas logísticas limitadas constituye un factor de riesgo crítico, dentro de la gestión de las exportaciones agrícolas, especialmente para productos perecederos como el palmito. La logística, entendida como la planificación, ejecución y control eficiente del flujo de bienes desde el origen hasta el consumo (Ballou, 2004), depende en gran medida de la diversificación para ser resiliente.

### **Requisitos regulatorios**

El ingreso del palmito costarricense al mercado estadounidense está sujeto a un estricto marco normativo que busca garantizar la inocuidad, trazabilidad y calidad de los alimentos importados. La autoridad principal encargada del control sanitario es la Food and Drug Administration (FDA), la cual regula el procesamiento, envasado, almacenamiento y etiquetado de productos alimenticios de origen vegetal. De acuerdo con la normativa 21 CFR Part 113, los productos en conserva, como el palmito, deben someterse a procesos térmicos

controlados y empaques herméticamente sellados que aseguren la eliminación de microorganismos patógenos y eviten la contaminación cruzada (FDA, 2022).

Asimismo, el *United States Department of Agriculture* (USDA) establece controles de inspección fitosanitaria y certificación de origen, con el fin de prevenir la introducción de plagas o enfermedades vegetales a territorio estadounidense. Dichos requisitos son verificados por medio de la coordinación con el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) de Costa Rica, entidad responsable de emitir el Certificado Fitosanitario de Exportación, el cual acredita que el producto cumple con las normas del país importador (SFE, 2024).

Además, la implementación de la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria (*Food Safety Modernization Act* – FSMA), exige a las empresas exportadoras mantener sistemas preventivos de control, documentación y trazabilidad en toda la cadena de suministro. Para Demasa S.A., esto implica la adopción de protocolos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), y auditorías internas que aseguren la conformidad con los lineamientos de la FDA.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2023), subraya que estos requerimientos, aunque rigurosos, fortalecen la posición de los productos agrícolas costarricenses. En el caso del palmito, su correcta preparación, conservación y etiquetado son factores determinantes para mantener la confianza de los consumidores y garantizar la continuidad comercial en Estados Unidos, principal destino de exportación del producto.

### **Dinámica reciente del proceso exportador**

En los últimos años, el proceso de exportación del palmito costarricense ha mostrado una evolución significativa derivada de la modernización de los marcos regulatorios internacionales, la diversificación de los mercados de destino y la implementación de mecanismos más rigurosos de control de calidad. En este escenario, las empresas del subsector agrícola, entre ellas Demasa S.A., han tenido que fortalecer sus sistemas internos de gestión logística, trazabilidad y certificación sanitaria para responder de manera eficiente

a las exigencias de los organismos reguladores, especialmente la *Food and Drug Administration (FDA)* y el *United States Department of Agriculture (USDA)*.

Estas transformaciones han contribuido a consolidar un modelo de exportación más tecnificado y sostenible, donde la coordinación interinstitucional y la adopción de buenas prácticas de manufactura determinan la competitividad en el mercado internacional. A su vez, la dinámica reciente del sector muestra una mayor integración entre los procesos productivos y las políticas de comercio exterior, promoviendo la innovación y la eficiencia operativa en la cadena agroindustrial del palmito.

En este contexto de cambio y adaptación, resulta pertinente realizar un análisis comparativo del periodo 2022–2023, con el propósito de identificar los avances, desafíos y variaciones que caracterizaron el desempeño exportador de Demasa S.A. durante dicho intervalo. Este análisis permitirá comprender con mayor precisión la incidencia de los factores normativos, logísticos y comerciales en la evolución del proceso exportador del palmito costarricense hacia el mercado estadounidense.

### **Periodo comparativo 2022 - 2023**

El análisis comparativo de las exportaciones de palmito durante el periodo 2022–2023 permite comprender la dinámica real del comercio de este producto fuera del marco del CAFTA-DR. A pesar de que Costa Rica cuenta con acceso arancelario preferencial bajo dicho tratado, los registros oficiales reflejan que el sector no se ha acogido a esas condiciones, sino que mantiene sus operaciones bajo el régimen general de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esta situación responde a factores estructurales del proceso productivo y logístico, así como a la disponibilidad de materia prima y a los costos asociados a la certificación de origen.

Durante el año 2022, las exportaciones alcanzaron un valor cercano a 3.600 dólares, lo que evidencia un volumen limitado y una participación marginal dentro de la oferta agroindustrial costarricense. Para 2023, el monto se redujo aproximadamente a 1.400

dólares, lo que representa una disminución del 61 % respecto al año anterior. Esta caída se vincula con la naturaleza intermitente del mercado, el tamaño reducido de los lotes exportados y la dispersión de las rutas logísticas, factores que dificultan consolidar una estrategia sostenida de exportación.

Asimismo, las salidas se realizaron principalmente por las aduanas de Limón y Peñas Blancas, lo que sugiere una combinación de transporte marítimo y terrestre, pero sin un patrón definido. Esta dispersión confirma que las exportaciones no responden a contratos regulares o a cadenas de suministro estables, sino a envíos puntuales y adaptados a la demanda inmediata del comprador internacional.

A fin de ilustrar esta situación con mayor claridad, en el siguiente cuadro se presentan los valores registrados por PROCOMER durante el periodo 2022–2025\*, los cuales permiten identificar la evolución de las exportaciones, las variaciones interanuales y las principales aduanas de salida utilizadas. Esta información constituye una referencia clave para comprender el comportamiento real del sector y las limitaciones que enfrenta dentro del comercio internacional.

**Tabla 2:** Exportaciones de palmito en conserva hacia Estados Unidos

<b>Año</b>	<b>Valor exportado (USD)</b>	<b>Variación respecto al año anterior</b>	<b>Aduanas de salida principales</b>	<b>Observaciones</b>
2022	3.600	-	Limón y Peñas Blancas	Inicio del registro con montos reducidos.
2023	1.400	- 61%	Peñas Blancas	Disminución significativa del valor exportado.
2024	15.000	+ 971%	Limón y Santamaría	Incremento asociado a nuevos envíos esporádicos.
2025	15.000	0%	Limón y Peñas Blancas	Mantiene nivel similar al año anterior.

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Portal Estadístico de PROCOMER.

El cuadro anterior evidencia que las exportaciones se mantienen en niveles bajos y variables, con fluctuaciones que reflejan la falta de estabilidad comercial del sector. Entre 2022 y 2023 se observa una reducción significativa, seguida de un repunte puntual en los años siguientes, sin que ello constituya una tendencia sostenida. Este comportamiento confirma que el comercio opera de forma esporádica, con volúmenes reducidos y sin aprovechar el marco preferencial del CAFTA-DR.

Las aduanas de salida también aportan información relevante sobre la estructura logística del proceso exportador. La utilización alternada de Limón, Peñas Blancas y el Aeropuerto Juan Santamaría, sugiere la ausencia de una ruta definida o un centro de consolidación; evidentemente, esto incrementa los costos de transporte y dificulta generar economías de escala. Esta dispersión refuerza la idea de que los envíos responden a pedidos específicos, más que a un plan exportador estable.

*Ilustración 5: Panorama de las exportaciones*



**Fuente:** PROCOMER (2024).

La imagen anterior muestra la evolución del palmito como un producto que ha ganado protagonismo dentro del comercio exterior costarricense. En 2024 se exportaron 5,29 millones de dólares en 1.838 toneladas, alcanzando 9 mercados internacionales; entre ellos, destinos estratégicos como Estados Unidos e Israel. Este desempeño adquiere relevancia al considerar que el palmito forma parte de los productos agrícolas no tradicionales, un segmento que se caracteriza por su capacidad de diversificación, valor agregado y adaptación a mercados especializados. De esta manera, su expansión geográfica y comercial señala una etapa de consolidación en la cual el palmito deja de ocupar un rol secundario para posicionarse como un producto competitivo dentro de las cadenas globales de alimentos diferenciados.

En conjunto, la comparación del comportamiento exportador evidencia volúmenes limitados y envíos sin una continuidad constante. La presencia en el mercado estadounidense se sostiene, aunque sin una estructura comercial consolidada que permita desarrollar flujos estables ni ampliar la escala de participación.

Esta dinámica se vincula con factores como la disponibilidad de materia prima, los costos logísticos y las condiciones de acceso, los cuales influyen directamente en la frecuencia y alcance de las operaciones. Estos elementos permiten comprender el contexto operativo en el que se desarrolla la exportación del palmito y los factores que inciden en su desempeño internacional.

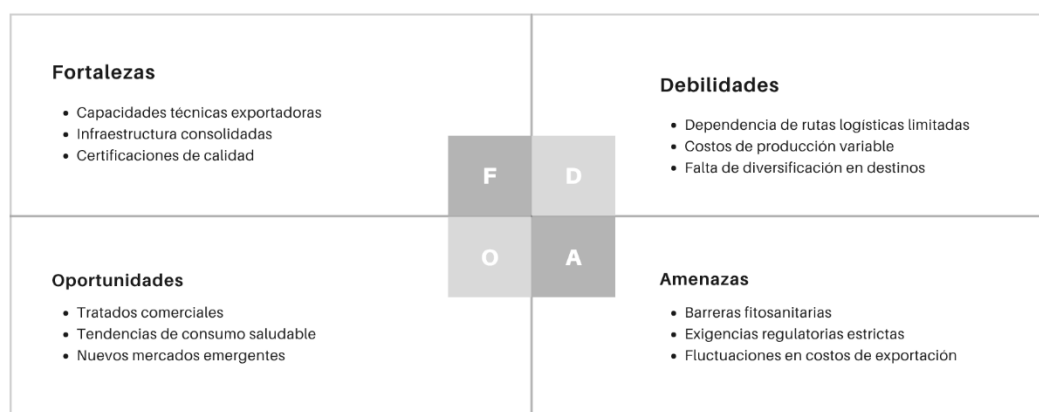
### **Identificación de Desafíos y Oportunidades**

Comprender los factores que limitan o potencian la eficiencia de una operación exportadora, es fundamental para el desarrollo de estrategias sostenibles. En el caso del subsector agrícola del palmito, estas variables pueden estar ligadas a temas como infraestructura logística, cumplimiento de normativas internacionales, costos de producción o posicionamiento en mercados externos.

Una de las metodologías más útiles para abordar este tipo de análisis es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), definida por Wehrich (1982) como una herramienta de diagnóstico estratégico, que permite clasificar de manera estructurada los factores internos y externos que inciden sobre la operación de una empresa. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, mientras que las oportunidades y amenazas reflejan condiciones del entorno. Este enfoque facilita la toma de decisiones y el diseño de estrategias adaptadas al entorno competitivo, especialmente en actividades que combinan producción agrícola, procesamiento industrial y distribución internacional.

En concordancia con el tercer objetivo específico de esta investigación, se aplicó un análisis FODA enfocado en la empresa Demasa S.A., que incluye tanto factores internos como externos, los cuales impactan el proceso exportador de palmito. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal clave de las áreas de logística, comercial y de cumplimiento normativo. El propósito fue identificar con mayor claridad los desafíos que enfrenta la organización, así como las oportunidades que podrían fortalecer su competitividad internacional. La siguiente ilustración presenta la matriz FODA resultante del análisis (ver Figura 1).

*Ilustración 6: Análisis FODA*



**Fuente:** Elaboración Propia, 2025.

Este ejercicio permitió organizar estructuradamente los hallazgos obtenidos a partir del proceso de recolección de información empírica, facilitando así una mejor comprensión de los factores que influyen en la exportación del palmito.

La aplicación del análisis FODA no solo sirvió como herramienta diagnóstica, sino, también brindó una visión integral sobre el contexto interno y externo en el que opera Demasa S.A., considerando tanto sus capacidades instaladas como los riesgos y oportunidades presentes en su entorno.

Esta herramienta estratégica permitió establecer conexiones entre aspectos productivos, logísticos y comerciales, revelando puntos clave para el fortalecimiento de la competitividad empresarial. La descripción que se ofrece a continuación, profundiza en cada componente identificado y en su relación con el entorno operativo de la empresa; es una herramienta o insumo valioso para formular recomendaciones posteriores al estudio.

**Fortalezas:** Se identificó que la empresa posee capacidades técnicas especializadas en el ámbito exportador, respaldadas por una infraestructura consolidada y certificaciones internacionales que garantizan la calidad e inocuidad del producto. Estas condiciones le permiten mantener altos estándares de producción y responder con eficiencia a las exigencias del mercado estadounidense; asimismo, su experiencia en el manejo del palmito y el cumplimiento de normativas fitosanitarias, la posicionan como un referente de competitividad dentro del sector agroindustrial costarricense.

**Oportunidades:** Los tratados comerciales vigentes y la tendencia global hacia el consumo de alimentos saludables y sostenibles representan un escenario favorable para la diversificación de mercados y el fortalecimiento de la oferta exportable. A partir de ello, la empresa puede aprovechar estas condiciones mediante una estrategia de diferenciación sustentada en la trazabilidad, innovación tecnológica y responsabilidad ambiental, factores cada vez más valorados por los consumidores y distribuidores internacionales.

**Debilidades:** Entre los aspectos internos a mejorar, se observó una dependencia significativa de rutas logísticas limitadas, lo que incrementa la vulnerabilidad ante interrupciones o aumentos en los costos de transporte. Además, se identificó variabilidad en los costos de producción y una escasa diversificación de los destinos de exportación, elementos que reducen la resiliencia ante fluctuaciones del entorno comercial. También, se evidenció la necesidad de fortalecer la integración tecnológica entre las áreas de producción, logística y de gestión documental.

**Amenazas:** En el entorno externo, sobresalen las barreras fitosanitarias y las regulaciones internacionales cada vez más estrictas, que podrían elevar los costos de cumplimiento y limitar la agilidad del proceso exportador. Asimismo, las variaciones en los costos logísticos internacionales y la competencia de países productores con menores costos operativos, constituyen riesgos constantes para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Estos factores exigen una vigilancia continua de los cambios normativos y una actualización constante de las estrategias empresariales.

El análisis FODA realizado evidencia un escenario dual para Demasa S.A. por un lado, la empresa cuenta con fortalezas sólidas en capacidades técnicas, infraestructura y certificaciones que la posicionan favorablemente en el mercado estadounidense; y por otro, enfrenta debilidades internas como la dependencia de rutas logísticas limitadas, la variabilidad en costos y la concentración de mercados. Este diagnóstico se ve complementado por un entorno que, si bien presenta oportunidades claras derivadas de los tratados comerciales y las tendencias de consumo saludable, también está marcado por amenazas constantes como el endurecimiento de normativas internacionales y la volatilidad de los costos logísticos.

Estos hallazgos reafirman la necesidad de priorizar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, al tiempo que se mitigan las debilidades y se contrarrestan las amenazas. La diversificación de mercados, la automatización de procesos y el fortalecimiento de la gestión de riesgos logísticos y normativos, se configuran como líneas de acción críticas. Este análisis constituye un insumo

fundamental para el diseño de una propuesta de mejora orientada a optimizar el desempeño exportador de la empresa y asegurar su competitividad a corto y a mediano plazo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo expone los elementos clave del proceso de investigación, detallando la metodología a emplear. Describe el tipo de investigación, los sujetos de estudio y las fuentes de información. También, se explican los métodos para recolectar datos y el análisis de estos. Además, se delimitan los alcances y limitaciones del estudio. En conjunto, este capítulo sirve como guía para entender la base metodológica del trabajo.

### **Enfoque Cualitativo**

La investigación cualitativa es empleada en las ciencias empíricas para estudiar cualidades, relaciones y significados presentes en una determinada situación o problema. Este enfoque se centra en aspectos no cuantificables, mediante la recopilación y análisis de datos no numéricos como opiniones, emociones o experiencias vividas. Hernández y Mendoza (2023, p.8), menciona lo siguiente sobre el enfoque cualitativo: “la investigación cualitativa estudia: (...) fenómenos de manera sistémica”., partiendo de la observación directa y el análisis simultáneo de hechos y estudios previos, para así generar teorías consistentes con la realidad observada.

En el contexto de la presente investigación, el enfoque cualitativo permite comprender de manera profunda los procesos y dinámicas que intervienen en la gestión exportadora de una empresa del sector agrícola. Por medio de la observación y el análisis de experiencias del personal involucrado, se busca identificar factores internos y externos que inciden en la eficiencia del proceso, así como las percepciones sobre las prácticas logísticas y administrativas aplicadas.

### **Diseño**

El término "diseño metodológico" se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. (p.153). Este diseño abarca decisiones y pasos metodológicos que se toman para asegurar la

validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Incluye la selección de técnicas de recolección de datos, así como la definición de la muestra o grupo de participantes a investigar.

### **Fenomenología Empírica**

La investigación, bajo el enfoque de fenomenología empírica, hace la descripción directa de las experiencias de los colaboradores, minimizando la interpretación subjetiva. Esta aproximación permitió capturar las vivencias individuales en el proceso exportador, identificando patrones desde los datos recopilados. El análisis se fundamentó en las realidades expresadas por los participantes, garantizando autenticidad en los hallazgos. Así se logró una comprensión robusta y fiel de los fenómenos estudiados desde la perspectiva interna de la organización

Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2023), comenta que La fenomenología empírica es “Se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes”.(p. 448).

El diseño permite rescatar la experiencia real de quienes participan en la cosecha, el manejo logístico y la gestión comercial del palmito, considerando factores como los tiempos de producción y envío, los espacios de cultivo y empaque, así como la dinámica comunitaria que se genera entre productores y exportadores. De esta manera, se obtiene una visión profunda y cercana del fenómeno que no se limita a cifras o procedimientos, sino que, refleja la esencia humana detrás de la actividad exportadora.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

En cuanto a la población, está conformada por el personal de la empresa Demasa S.A. que participa de forma directa en el proceso de exportación, abarcando áreas como logística,

calidad, producción, sostenibilidad y comercio internacional. Con base en los objetivos de este estudio, se definió una muestra de diez colaboradores clave, seleccionados mediante un muestreo intencional. La elección responde a su vínculo estratégico con las etapas críticas del proceso exportador, garantizando así la pertinencia y profundidad de la información recolectada.

La elección de esta población responde a la necesidad de obtener una visión integral del proceso exportador, considerando los distintos niveles de responsabilidad y experiencia que influyen en la eficiencia operativa y en la adaptación a los estándares regulatorios del mercado estadounidense. Al enfocarse en este grupo, se busca generar insumos relevantes que reflejen tanto las prácticas actuales como los desafíos enfrentados en la realidad empresarial costarricense.

Se prevé la realización de entrevistas a personas con experiencia y conocimientos relevantes en el ámbito de la exportación de palmito. Este enfoque permitirá recopilar información cualitativa valiosa para el análisis y detectar elementos fundamentales que faciliten la formulación de recomendaciones prácticas, aplicables a corto y a mediano plazo. Así, la información obtenida no solo permitirá describir la situación actual, sino, también orientar acciones de mejora para la empresa Demasa S.A.

## **Muestra**

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), mencionan que la muestra se puede definir de la siguiente manera: “En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 448). Se puede decir que, en este caso, corresponde al análisis del proceso de exportación de palmito del subsector agrícola desde Costa Rica hacia Estados Unidos para la empresa Demasa S.A., durante el periodo 2022-2023.

La muestra seleccionada para esta investigación es de tipo no probabilística, ya que se conforma intencionalmente por personas que poseen conocimientos específicos y experiencia directa en el proceso de exportación del palmito dentro de la empresa Demasa S.A. Esta decisión metodológica responde al objetivo de profundizar en la comprensión del fenómeno, mediante el análisis de casos particulares que ofrecen información significativa.

En este sentido, se prioriza la calidad de los aportes antes que la cantidad de participantes; la selección se fundamenta en criterios de relevancia, accesibilidad y disposición a participar, permitiendo recoger testimonios que reflejen de manera precisa las dinámicas internas de la empresa. Esta aproximación cualitativa busca captar las percepciones, prácticas y desafíos que enfrentan los actores involucrados, sin pretender una generalización estadística de los resultados.

### **Muestra cualitativa.**

La muestra se conforma mediante un muestreo por conveniencia, incluyendo personas con experiencia directa en el proceso de exportación de palmito dentro de la empresa Demasa S.A. Esta selección responde al enfoque cualitativo del estudio y busca obtener información relevante a partir de actores clave en áreas como logística, producción y cumplimiento normativo, quienes aportan una visión integral sobre los desafíos y prácticas exportadoras hacia el mercado estadounidense.

Estas personas podrán ofrecer un panorama más amplio y detallado de las realidades, obstáculos y oportunidades que pueden presentarse en el periodo especificado. La muestra cualitativa se define como “grupo o conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.”, (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 448).

En este trabajo se buscó integrar perfiles estratégicos vinculados al proceso de exportación del palmito en la empresa Demasa S.A., incluyendo personal del área logística, técnicos de cumplimiento normativo, encargados de producción y colaboradores con conocimiento sobre sostenibilidad y trazabilidad.

Esta diversidad permite construir un análisis más integral sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en su eficiencia operativa y cumplimiento normativo hacia el mercado estadounidense. A continuación, se presenta la tabla con el detalle de los entrevistados, su posición laboral y el motivo de su participación en la investigación:

**Tabla 3: Muestra**

Número de Entrevistado	Puesto	Razón
Entrevistado #1	Encargado de logística (Demasa S.A.)	Supervisa y coordina los envíos de exportación del palmito desde la planta hacia los mercados internacionales.
Entrevistado #2	Técnico en comercio exterior (Demasa S.A.)	Encargado de gestionar los trámites aduaneros y documentales requeridos para exportar el producto.
Entrevistado #3	Supervisor de producción (Demasa S.A.)	Participa directamente en el control del proceso de producción y preparación del palmito para exportación.
Entrevistado #4	Coordinador de calidad (Demasa S.A.)	Responsable de garantizar que el producto cumpla con normas fitosanitarias y estándares internacionales.
Entrevistado #5	Gerente comercial (Demasa S.A.)	Aporta una visión estratégica sobre los mercados de destino y las oportunidades comerciales
Entrevistado #6	Encargado de documentación aduanal (Demasa S.A.)	Administra los documentos de exportación y da seguimiento a la liberación en aduana.
Entrevistado #7	Jefe de planta (Demasa S.A.)	Supervisa los procesos operativos internos relacionados con el manejo y embalaje del palmito.

Entrevistado #8	Auditor interno (Demasa S.A.)	Evalúa el cumplimiento de los procedimientos relacionados con exportación y control de calidad.
Entrevistado #9	Analista de logística internacional (Demasa S.A.)	Gestiona la relación con operadores logísticos y da seguimiento a los envíos internacionales.
Entrevistado #10	Asesor (Demasa S.A.)	Brinda acompañamiento técnico en procesos regulatorios y adaptación a normativas de exportación.

**Nota:** Elaboración Propia, (2025).

### **Unidades de Análisis**

Las unidades de análisis resultan esenciales para organizar, adecuadamente, el planteamiento del problema y lograr una comprensión clara del fenómeno que se estudia. Si bien pueden definirse desde el inicio; también, existe la posibilidad de que se vayan configurando poco a poco a lo largo del proceso investigativo. Lo más relevante es que tengan pertinencia y se encuentren en coherencia con los objetivos del estudio, pues de su claridad y precisión depende obtener respuestas concretas y verdaderamente útiles.

### **Instrumentos cualitativos**

#### **Entrevistas.**

El instrumento seleccionado para la recolección de información, fue la entrevista semiestructurada, por su flexibilidad y capacidad para obtener datos cualitativos ricos y profundos. Este tipo de entrevista combina preguntas previamente diseñadas para repreguntar o profundizar en los aspectos relevantes del entrevistado, lo que permite captar percepciones, experiencias y recomendaciones de manera más natural.

Las entrevistas se aplicaron al personal de la empresa Demasa S.A., vinculado directamente con el proceso de exportación de palmito hacia Estados Unidos. La guía de preguntas fue elaborada a partir de los objetivos específicos de la investigación y organizada

según las unidades de análisis definidas, con el fin de garantizar coherencia y pertinencia en la información recopilada.

El cuestionario incluyó preguntas abiertas, diseñadas para propiciar la reflexión y el relato de experiencias, lo que permitió al investigador identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el proceso exportador. Asimismo, este instrumento facilitó la obtención de información clave sobre logística, sostenibilidad, cumplimiento normativo y estrategias de mejora que pueden implementarse en la empresa.

### **Grupos de enfoque**

Los grupos de enfoque se aplicaron como técnica cualitativa para reunir a colaboradores de distintas áreas de Demasa S.A., como logística, calidad y sostenibilidad. Este espacio permitió que compartieran experiencias vinculadas con el proceso de exportación de palmito hacia Estados Unidos.

La dinámica grupal favoreció la construcción colectiva de ideas y el contraste de puntos de vista. De esta manera, se obtuvieron percepciones más amplias y propuestas de mejora que complementaron la información recabada en las entrevistas individuales.

Asimismo, Dziak M (2024) menciona, “la organización eficaz de un grupo focal implica una planificación cuidadosa, que incluye la definición de los objetivos de la investigación, la selección de los participantes adecuados y la formulación de preguntas perspicaces para obtener retroalimentación significativa”

### **Proceso de Recolección de Datos**

La recolección de datos inició con el diseño de guías de entrevistas y grupos de enfoque basadas en los objetivos específicos y unidades de análisis. Se coordinó con la gerencia la selección de participantes que representaran áreas estratégicas dentro de la empresa.

Después, se aplicaron entrevistas individuales desarrolladas en sesiones aproximadas de una hora a hora y media, tiempo considerado adecuado para exponer ideas sin fatigar a los participantes. La información aportada se recogió estructurada, asegurando el consentimiento informado. Una vez concluidas las sesiones, los datos obtenidos se sistematizaron y organizaron para facilitar su posterior análisis.

## **Fuentes de Información**

### **Fuente Primaria**

La presente investigación se fundamenta en distintas fuentes académicas para la recolección de datos, como tesis, documentos, libros, informes, revistas y sitios web. Todo para obtener los datos requeridos de fuentes confiables para garantizar contenido original, logrando encontrar las respuestas planteadas en este estudio. Así, se considerará como fuente primaria la información obtenida mediante entrevistas a personas con experiencia en procesos logísticos agrícolas, exclusivamente en colaboradores de Demasa S.A.

Una vez definida la fuente primaria, su selección responde a los objetivos de la investigación, como en este caso, donde se eligieron los colaboradores directamente vinculados con el proceso de producción y exportación de palmito. Por medio de entrevistas, estos participantes aportaron información valiosa gracias a su experiencia y conocimiento en logística, sostenibilidad y normativa aplicada al comercio internacional.

### **Fuente Secundaria**

Las fuentes secundarias resultan de gran utilidad en la investigación, ya que permiten acceder a información relevante con menor costo y en menos tiempo que las fuentes primarias. No obstante, presentan limitaciones como la posibilidad de que los datos no estén actualizados o carezcan de la precisión requerida para ciertos estudios; por esta razón, es fundamental analizarlas con criterio crítico.

Morales (2022), menciona al respecto: “La fuente secundaria es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria” (párr. 1).

En este trabajo se recurrió a literatura académica, artículos científicos e informes de instituciones como PROCOMER, COMEX, OMC, FDA y USDA; además, se revisaron tratados internacionales como el CAFTA-DR y guías técnicas como el Codex Alimentarius. Estos documentos ofrecieron el marco normativo y conceptual necesario para contextualizar la situación de Demasa S.A., complementando la información primaria y asegurando que la propuesta de mejora planteada responda a las tendencias y exigencias actuales del comercio internacional.

**Tabla 4:** Unidad de Análisis

Objetivos	Unidad	Categorías	Def. Conceptual	Instrumentalización
Describir las etapas del proceso productivo y logístico del palmito en la empresa Demasa S.A.	Proceso Productivo	Etapas críticas del proceso productivo.  Logística.  Uso de tecnología en la exportación.  Cosecha.	Según Rodríguez Arroyo (2024), “el proceso logístico de exportación está compuesto por una serie de actividades que van desde la preparación del producto hasta su entrega al comprador internacional, incluyendo empaque, documentación, transporte y cumplimiento normativo” (p. 27).	Pregunta de la 1 a la 3.
Identificar las prácticas de sostenibilidad	Sostenibilidad	Empaque	Según (Revelo et al.,2023): “La agricultura sostenible es una temática	Pregunta de la 4 a la 6.

<p>agrícola y logística que aplica la empresa Demasa S.A. en el envío de palmito hacia Estados Unidos.</p>		<p>Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)</p> <p>Reducción de huella de carbono</p> <p>Ahorro de agua y eficiencia energética</p>	<p>de vital importancia en la actualidad, ya que busca fomentar el desarrollo agrícola en armonía con el entorno y la cultura de las comunidades locales. “(p.3).</p>	
<p>Analizar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa Demasa S.A. durante el proceso de exportación en el periodo 2022-2023</p>	<p>Desafíos y Oportunidades de mercado.</p>	<p>Barreras regulatorias</p> <p>Diversificación de productos</p> <p>Competencia internacional</p> <p>Documentación requerida</p>	<p>Según González Méndez (2022), “Los desafíos en el comercio internacional se refieren a aquellos factores internos o externos que pueden obstaculizar el cumplimiento eficiente de los procesos logísticos, normativos o estratégicos en las operaciones de exportación, afectando la competitividad de las empresas frente a las exigencias del mercado global” (p. 15).</p>	<p>Pregunta de la 7 a la 9.</p>

**Nota:** Elaboración Propia, 2025.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los 12 colaboradores de Demasa S.A., quienes desempeñan funciones clave dentro del proceso de exportación del palmito hacia Estados Unidos. La información recopilada fue organizada en categorías de análisis que responden a los objetivos específicos de la investigación, lo cual permitió identificar patrones comunes, diferencias relevantes y aportes significativos desde las distintas áreas de la empresa.

Este análisis no solo refleja las percepciones de los participantes, sino que, también contrasta sus aportaciones con la normativa vigente, la literatura especializada y la documentación interna de la empresa. De esta forma, se busca ofrecer una visión integral del proceso exportador, evidenciando las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta Demasa S.A. en su gestión internacional, y generando insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 5:** Unidades y categorías de análisis

<b>Unidades</b>	<b>Categorías</b>
<b>1. Proceso productivo y logístico</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Etapas críticas del proceso productivo</li><li>2. Logística</li><li>3. Tecnología</li><li>4. Cosecha</li></ol>
<b>2. Sostenibilidad y normativa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Empaques</li><li>2. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)</li><li>3. Ahorro de agua y eficiencia energética</li><li>4. Reducción de huella de carbono</li></ol>
<b>3. Desafíos y oportunidades de mercado</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Competencia internacional y precios bajos</li><li>2. Barreras regulatorias</li><li>3. Diversificación de productos y mercados</li><li>4. Documentación requerida</li></ol>

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

## **Unidad de análisis 1: Proceso Productivo y Logístico**

El proceso productivo y logístico del palmito representa el núcleo de la actividad exportadora de la empresa, ya que de este dependen tanto la calidad del producto final como la eficiencia en la entrega a los mercados internacionales. En esta unidad se recopilan las percepciones de los entrevistados acerca de las etapas más críticas del proceso, la importancia de la logística en el cumplimiento de plazos y el impacto que han tenido las innovaciones tecnológicas recientes en la cadena de exportación.

Se identificaron cuatro categorías principales en el análisis de las entrevistas:

1. Etapas críticas del proceso productivo
2. Logística
3. Uso de tecnología en la exportación
4. Cosecha

Cada una de estas categorías sintetiza las respuestas de los entrevistados y refleja los aspectos que, desde su experiencia, resultan más relevantes para comprender cómo la empresa asegura la calidad y eficiencia en la exportación del palmito.

### **Categoría 1: Etapas críticas del proceso productivo**

#### **Descripción**

Esta categoría comprende las fases señaladas por los entrevistados como determinantes para garantizar la calidad del palmito en el proceso de exportación. Se mencionan principalmente la preparación de la salmuera, el proceso térmico, la cosecha, el pelado, el blanqueado y el envasado: cada uno con controles específicos para asegurar inocuidad y conservación del producto. Lo anterior se afirma en las siguientes frases:

- ✓ *“Las partes más críticas son la preparación de la salmuera y el proceso térmico, porque ahí se asegura que el producto tenga buena conservación y cumpla con las normas internacionales. En cada fase se hacen controles de temperatura y revisiones constantes para garantizar que el palmito mantenga la calidad que exige el mercado”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Desde logística identificamos como críticas la coordinación con producción y el tiempo de empaque. Si esas fases no se cumplen en plazo, se pierde la programación del transporte. La calidad se asegura con controles internos antes de autorizar la salida de la mercancía”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Las etapas críticas son la cosecha, el pelado y el proceso térmico. Si la cosecha no se hace en el punto exacto, el palmito pierde firmeza. En el pelado se revisa que no queden restos y, en el proceso térmico, se controla la temperatura para garantizar inocuidad”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Las más críticas son el pelado, el blanqueado y el proceso de envasado. En cada una se aplican controles específicos: inspección visual, pruebas de textura, control de pH y registros de temperaturas, lo que asegura que el producto cumpla con los estándares exigidos por los compradores”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Cosecha y empaque, con controles internos estrictos”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Revisión final de lotes y empaque certificado”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Las etapas más críticas en planta son el pelado, el blanqueado y el envasado. En cada una se hacen controles rigurosos: el pelado debe ser limpio y uniforme, el blanqueado requiere temperaturas exactas, y en el envasado se verifica sellado y peso para garantizar la calidad”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Las más críticas son el control del blanqueado y el envasado. Ahí verificamos que se cumplan los protocolos documentados. La garantía de calidad se logra con auditorías internas periódicas y registros firmados en cada fase”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“La cosecha y el empaque; se controlan con listas de verificación”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“La cosecha y el envasado; ambos requieren controles estrictos”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“El control de materia prima y el empaque; se supervisan con registros diarios”, (Entrevistado No.11).*

- ✓ *“La cosecha y el proceso térmico; se controlan con protocolos”, (Entrevistado No.12).*

### **Análisis.**

Las respuestas muestran coincidencia en donde la calidad del palmito se asegura a través de controles rigurosos en etapas críticas. Los entrevistados resaltaron con mayor frecuencia la salmuera, el proceso térmico, la cosecha, el pelado, el blanqueado y el envasado. Estas etapas no solo aseguran la conservación y la inocuidad, sino que, además representan puntos de control donde se concentra la atención de varias áreas

La Comisión del Codex Alimentarius (2020), considera que la fase o etapa es “cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas las materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final” (sección Definiciones).

Esto refleja que, aunque cada área percibe distintos puntos de control como prioritarios, existe un consenso en que el éxito de la exportación depende de mantener estrictos protocolos de inocuidad y calidad en estas fases. En el marco del comercio internacional, estas prácticas resultan fundamentales, pues permiten cumplir con los estándares exigidos por mercados como el estadounidense y reducir riesgos de rechazo en frontera.

## **Categoría 2: Logística**

### **Descripción**

Esta categoría agrupa las percepciones de los colaboradores acerca de cómo se gestiona la logística de transporte y el embalaje del palmito, con el fin de garantizar el cumplimiento de los plazos de exportación. Las respuestas evidencian la coordinación entre áreas, la planificación con transportistas y navieras, así como la supervisión de empaques y

condiciones de refrigeración para asegurar que el producto llegue en buen estado a los mercados internacionales. Lo anterior se confirma en las siguientes frases:

- ✓ *“Esto lo coordina directamente el departamento de Logística, que se encarga de programar las cargas y confirmar que los pedidos salgan en el tiempo establecido. Además, supervisan que el empaque se ajuste a lo que piden los clientes y que el producto viaje en condiciones adecuadas”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Trabajamos con cronogramas semanales y coordinación con transporte terrestre y navieras. El palmito se embala en condiciones de refrigeración y se verifica que cada contenedor cumpla los estándares antes de salir hacia el puerto”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Desde producción nos coordinamos con logística para empacar en el tiempo programado. El palmito se coloca en empaques resistentes y bien sellados para conservarlo en buen estado hasta que lo cargan en el contenedor refrigerado”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Desde calidad, validamos que los empaques estén bien sellados, que se cumplan las condiciones de inocuidad y que los lotes salgan acompañados de los certificados requeridos. Esto permite que logística pueda despachar sin contratiempos”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Con planificación semanal y proveedores confiables”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Revisión final de lotes y empaque certificado”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“En planta se coordina directamente con logística. Nuestro trabajo es entregar el producto terminado y bien empacado dentro del cronograma. Revisamos empaques, etiquetado y condiciones de almacenamiento antes de autorizar la salida al transporte”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Revisamos que los documentos estén completos antes de liberar el embarque. Sin papeles correctos, un contenedor no sale, aunque esté listo físicamente”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Mediante coordinación directa con transportistas y navieras”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Con planificación previa y coordinación entre áreas clave”, (Entrevistado No.10).*

- ✓ *“Con coordinación entre producción, logística y transporte externo”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Con coordinación entre logística y transporte refrigerado”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

La logística actúa como el eje que convierte la producción en embarques puntuales, mediante la planificación de cargas con cronogramas semanales y la coordinación entre producción, planta, calidad, transportistas y navieras. Este proceso articulado garantiza que no se pierdan las ventanas de salida y que cada embarque cumpla con los estándares establecidos. Antes del despacho, se debe revisar el empaque, el sellado, el etiquetado y la refrigeración del contenedor, asegurando la inocuidad y la conservación del producto.

De acuerdo con Arias (2025), “la logística comprende las operaciones externas a la fabricación primaria de un producto y representa uno de los procesos más frecuentemente subcontratados por las empresas, lo que evidencia su relevancia estratégica” (párr. 5).

Esta visión coincide con la dinámica observada en el proceso exportador del palmito, donde la coordinación logística integra tanto las operaciones internas como la gestión externa, con transportistas y navieras para cumplir los plazos comprometidos con los clientes. El flujo logístico funciona como un sistema continuo que inicia en el área de empaque y culmina con la consolidación y liberación del contenedor.

## **Categoría 3: Uso de tecnología en la exportación**

### **Descripción**

En esta categoría se agrupan las percepciones de los entrevistados acerca de las mejoras tecnológicas implementadas en el proceso logístico y productivo. La mayoría coincide en que la digitalización, los sistemas de trazabilidad y la automatización, han sido

herramientas clave para aumentar la eficiencia, reducir errores y cumplir con los tiempos de exportación. En las siguientes frases, la población consultada ratifica la importancia de implementar tecnológicas modernas en el proceso logístico y productivo:

- ✓ *“Últimamente se ha incorporado más tecnología en la parte de trazabilidad y control de pedidos. Esto facilita dar seguimiento al producto desde que sale de la planta hasta que llega al puerto, lo que reduce errores y evita retrasos”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Se han incorporado sistemas digitales de trazabilidad y comunicación directa con proveedores logísticos. Esto permite reducir tiempos de espera y tener visibilidad en tiempo real de dónde está la carga”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“En la planta se han adquirido equipos más modernos que agilizan el pelado y reducen desperdicios. Eso permite entregar más rápido a logística y cumplir con los plazos de exportación”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Se fortaleció el sistema de trazabilidad digital. Ahora cada lote tiene un código que permite rastrear su origen, lo cual agiliza el control de calidad y la comunicación con logística en caso de incidentes”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Más digitalización y trazabilidad en tiempo real”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Digitalización de documentos y trámites en línea”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Se han instalado equipos automáticos que reducen tiempos en el pelado y clasificación. Esto ha agilizado la entrega a logística y minimizando retrasos, mejorando así el cumplimiento de los envíos”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“La principal mejora ha sido la digitalización de documentos. Ahora todo queda respaldado electrónicamente, lo que facilita auditorías y agiliza la entrega a aduanas”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“La implementación de sistemas de trazabilidad en línea”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Mayor digitalización y automatización de registros”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Se redujo el papeleo gracias a trámites digitales”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Más uso de sistemas digitales de control”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

El uso de la tecnología se identifica como un factor transversal que ha transformado la gestión exportadora. Los participantes destacan la trazabilidad digital, la automatización de equipos y la reducción del papeleo como mejoras visibles que optimizan la operación diaria. Estas innovaciones incrementan el control sobre el producto y aportan agilidad a cada fase del proceso exportador.

Llamas (2022), afirma lo siguiente sobre este tema: “la automatización de procesos consiste en la optimización de tareas o actividades mediante software, lo que permite alcanzar mayor eficiencia, reducción de costos y menores tiempos de ejecución” (párr.3). Esta perspectiva coincide con los hallazgos del estudio, cuyas herramientas tecnológicas se asocian con un flujo operativo más dinámico y una gestión más precisa sobre la información documental y logística.

La modernización, también fortalece la comunicación entre áreas y disminuye los riesgos de retraso o error en la documentación. Gracias a los sistemas en línea y los registros electrónicos, la empresa proyecta una imagen más confiable ante sus clientes internacionales. En consecuencia, la tecnología no solo agiliza los procesos internos, sino que, refuerza la competitividad global del sector exportador.

## **Categoría 4: Cosecha**

### **Descripción**

En esta categoría se agrupan las percepciones de los entrevistados acerca de las mejoras tecnológicas implementadas en el proceso de cosecha. La mayoría coincide en que la digitalización, los sistemas de trazabilidad y la automatización han sido herramientas clave para aumentar la eficiencia de la cosecha, reducir errores y cumplir con los tiempos de exportación. Lo anterior se afirma en las siguientes frases:

- ✓ *“En la empresa se promueven buenas prácticas agrícolas (BPA), el uso eficiente del agua y medidas para optimizar la energía en la planta. También se busca reducir el desperdicio en el empaque y aprovechar mejor los recursos”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Aunque es parte de producción, en logística también influimos usando empaques reciclables y optimizando el espacio en contenedores para evitar envíos parciales que generen mayor huella ambiental”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Se procura aprovechar al máximo el recurso de agua, reutilizar parte en el proceso de lavado y aplicar buenas prácticas agrícolas en la materia prima. También se ha reducido el uso de plásticos en el empaque”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Se utilizan empaques reciclables y se han reducido los niveles de plástico en las presentaciones. Además, en planta se trabaja con programas de ahorro de agua y energía que están certificados como parte de la gestión ambiental”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Uso racional del agua y empaques reciclables”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Certificaciones BPA y reducción de plásticos”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“En planta aplicamos ahorro de agua en los lavados, reutilizamos parte del recurso en procesos secundarios y trabajamos con empaques más livianos que generan menos residuos”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Supervisamos que se apliquen los protocolos de ahorro de agua y energía, además de verificar que los empaques reciclables se usen realmente en la producción”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Uso de empaques optimizados y reducción de desperdicios”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Buenas prácticas agrícolas y uso racional de recursos”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Uso de empaques reciclables y control del agua en planta”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *Reducción de agua y energía en procesos”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

El análisis de las respuestas evidencia una cultura de sostenibilidad profundamente incorporada a la organización, donde la gestión eficiente del agua se posiciona como una prioridad operativa a través de prácticas de reúso y optimización. La adopción de empaques reciclables y la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas reflejan un compromiso integral con la responsabilidad ambiental y la calidad desde el origen. Esta combinación de acciones conservación hídrica, ecoempaque y agricultura responsable, configura un modelo de gestión donde la productividad y la conciencia ambiental se articulan como elementos complementarios de un mismo propósito.

Según IL3 UB-Barcelona (2024), menciona que el *eco packaging* “es un sistema de empaquetado pensado para reducir el impacto ambiental de los productos, promoviendo la sostenibilidad y la economía circular” (párr. 3). Esta definición coincide con la orientación de la empresa hacia prácticas que buscan minimizar los residuos, optimizar el uso de materiales y proyectar una imagen responsable ante sus clientes internacionales, fortaleciendo así su posicionamiento en mercados que valoran la sostenibilidad.

De esta manera, la integración de políticas ambientales en el proceso productivo no solo garantiza el cumplimiento de estándares internacionales, sino que, también consolida una identidad corporativa comprometida con la sostenibilidad. El enfoque hacia empaques ecológicos y la optimización de recursos naturales permiten agregar valor, aumentar la competitividad y contribuir a un modelo exportador más responsable y resiliente.

## **Unidad de análisis 2: Sostenibilidad y normativa**

La sostenibilidad y el cumplimiento normativo se han convertido en factores decisivos para las empresas agroexportadoras, ya que determinan la aceptación de sus productos en los mercados internacionales. En el caso del palmito, estas prácticas no solo

buscan minimizar el impacto ambiental, sino, también, garantizar que el producto cumpla con estándares de inocuidad y calidad reconocidos globalmente.

Los entrevistados resaltaron la importancia de aplicar buenas prácticas agrícolas, optimizar el uso de recursos como el agua y la energía, y mantener certificaciones que respalden la seriedad de la empresa frente a sus clientes. A partir de estas respuestas, se identificaron tres categorías que guiarán el análisis de esta unidad: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Eficiencia energética y ahorro de agua, y Certificaciones y regulaciones internacionales.

Las categorías identificadas en esta unidad son las siguientes:

1. Empaque
2. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)
3. Eficiencia energética y ahorro de agua
4. Certificaciones y regulaciones internacionales

### **Categoría 1: Empaque**

#### **Descripción**

Esta categoría recoge las percepciones de los entrevistados sobre la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas en el empaque del palmito. Las BPA garantizan un empaque que mantiene la calidad del producto y reduce impactos ambientales. Asimismo, se vinculan con la sostenibilidad del empaque y su aceptación en mercados internacionales. Lo anterior se afirma en las siguientes frases de la muestra consultada:

- ✓ *“Principalmente a través de la reducción de la huella de carbono. Se procura optimizar las rutas de transporte y consolidar cargas para disminuir viajes innecesarios, lo que ayuda al ambiente y también reduce costos”, (Entrevistado No.1).*

- ✓ *“Se planifican rutas más cortas y se consolidan cargas para reducir emisiones. Además, se procura trabajar con operadores logísticos certificados en normas ambientales”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Producción colabora en empaques más eficientes que reducen volumen y peso, lo cual disminuye la cantidad de viajes necesarios. Esto ayuda a que el transporte sea más sostenible”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Exigimos que los contenedores cumplan con condiciones de eficiencia energética y refrigeración controlada. También priorizamos proveedores que tengan certificaciones ambientales, para que toda la cadena mantenga coherencia con nuestros valores”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Optimizando rutas y consolidando cargas”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Uso de procesos electrónicos y menos papel”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Desde planta aseguramos empaques más compactos y eficientes, lo que facilita la consolidación de carga y reduce el consumo de energía en transporte refrigerado”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Medimos indicadores como consumo de combustible en transporte y uso de papel en trámites. Los informes de sostenibilidad ayudan a evaluar estas áreas”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Consolidando carga y reduciendo viajes innecesarios”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Optimizando rutas y consolidando cargas”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Consolidando carga y evitando traslados innecesarios”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Optimizando rutas y reduciendo emisiones”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

El análisis de las respuestas evidencia una estrategia logística alineada con los principios de sostenibilidad ambiental. La optimización de rutas y la consolidación de cargas, surgen como acciones clave para reducir la huella de carbono, al disminuir los desplazamientos y las emisiones derivadas del transporte. Esta visión responsable se extiende a la selección de operadores certificados y al uso de empaques más eficientes, con el fin de

maximizar la capacidad de carga y reducir el impacto ambiental asociado al proceso exportador.

El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2024), indica qué entiende como huella de carbono: “la totalidad de gases de efecto invernadero emitidos por efecto directo o indirecto por un individuo, organización, evento o producto” (p. 10). Esta definición respalda la importancia de cuantificar y mitigar las emisiones generadas por las actividades logísticas, permitiendo a las empresas implementar estrategias más sostenibles y coherentes con los compromisos internacionales en materia ambiental.

De este modo, la organización consolida un enfoque logístico que trasciende la eficiencia operativa para integrar la sostenibilidad como un eje estratégico. La planificación de rutas optimizadas, el control de emisiones y la adopción de prácticas ecoeficientes reflejan una gestión moderna que busca equilibrar la competitividad con la responsabilidad ambiental, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados internacionales.

## **Categoría 2: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)**

### **Descripción**

Esta categoría recoge las percepciones de los entrevistados en torno a la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), en la producción y empaque del palmito. Las BPA permiten mantener la calidad del producto desde la siembra hasta el procesamiento, garantizando un uso más eficiente de los recursos y reduciendo impactos ambientales. Asimismo, se vinculan con la inocuidad, la sostenibilidad y la aceptación del producto en mercados internacionales. Veamos las siguientes frases de la población consultada:

- ✓ *“La empresa cuenta con certificaciones relacionadas con salud ocupacional y estándares de seguridad. Estos avales le permiten ser más competitiva, porque los compradores internacionales valoran mucho que se cumplan con normas ambientales y de bienestar laboral”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Contamos con certificaciones de calidad y seguridad alimentaria, además de cumplimiento de normas internacionales de transporte. Esto les da confianza a*

*los clientes y abre puertas en mercados exigentes como Estados Unidos”, (Entrevistado No.2).*

- ✓ *“En producción trabajamos alineados a las certificaciones de calidad e inocuidad, que exigen un control estricto en cada etapa. Esto influye en la competitividad porque demuestra que cumplimos con estándares internacionales”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“La empresa cuenta con certificaciones como BPM, HACCP y GlobalG.A.P. Estas son fundamentales porque abren puertas en mercados como Estados Unidos y Europa, ya que garantizan que el producto es seguro y responsable en términos ambientales”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“GlobalG.A.P. y HACCP; nos hacen más atractivos”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Uso de procesos electrónicos y menos papel”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Desde planta aseguramos empaques más compactos y eficientes, lo que facilita la consolidación de carga y reduce el consumo de energía en transporte refrigerado”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Se mantienen certificaciones HACCP y GlobalG.A.P., que no solo abren mercados, sino que también facilitan auditorías de clientes internacionales”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“HACCP y GlobalG.A.P.; mejoran el acceso a mercados”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“GlobalG.A.P. y HACCP; aumentan la confianza del cliente”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“BPM y HACCP; fortalecen la confianza del cliente”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Certificaciones ambientales y BPM; dan confianza al cliente”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Con base en las respuestas de la muestra consultada, la empresa mantiene un compromiso sólido con la sostenibilidad, evidenciado la aplicación constante de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Estas prácticas no solo se centran en el manejo responsable de la materia prima, sino, también en la reducción de desperdicios y en el aprovechamiento de

empaques reciclables. La adopción de este enfoque integral demuestra que la sostenibilidad se concibe como un valor añadido que potencia la calidad, la trazabilidad y la reputación del producto en los mercados internacionales.

Ferrari (2025), indica que las materias primas son “los recursos básicos que se extraen directamente de la naturaleza y que, tras un proceso de transformación, se convierten en bienes de consumo o bienes intermedios” (párr. 1). Esta definición permite comprender la relevancia de las BPA como herramienta de gestión que garantiza el uso eficiente y responsable de los recursos naturales, reduciendo los impactos ambientales y fortaleciendo la coherencia entre los procesos productivos y los principios de sostenibilidad.

De igual forma, las respuestas revelan una preocupación compartida entre las áreas de producción, logística, calidad y planta por optimizar el uso de recursos como el agua y la energía. Esta convergencia evidencia que la sostenibilidad no se aborda como una acción aislada, sino como un esfuerzo articulado que involucra a toda la organización. En este sentido, las BPA se consolidan como un pilar estratégico que integra la eficiencia operativa con el cumplimiento de las exigencias ambientales de los mercados internacionales, impulsando la competitividad y consolidando la imagen responsable de la empresa.

### **Categoría 3: Eficiencia energética y ahorro de agua**

#### **Descripción**

Esta categoría agrupa las respuestas de los entrevistados relacionadas con las medidas aplicadas en la empresa para optimizar el uso de energía y agua dentro de la cadena productiva y logística del palmito. Estas acciones permiten reducir costos operativos y demostrar un compromiso con la sostenibilidad ambiental, un requisito creciente en los mercados internacionales. Lo anterior se afirma en las siguientes frases:

- ✓ *“Uno de los retos ha sido la competencia internacional, que obliga a ajustar precios para mantenerse en el mercado. También afectan las variaciones en la*

*demanda y las compras internacionales, que a veces bajan de manera inesperada”, (Entrevistado No.1).*

- ✓ *“Lo más complejo son los cambios repentinos en regulaciones aduaneras y los retrasos portuarios. A veces, incluso con todo listo, la carga se atrasa por factores externos”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Uno de los obstáculos es cumplir con los requisitos cambiantes de etiquetado y empaques que exige el mercado internacional. A veces implica ajustes de última hora que generan presión en la producción”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Uno de los obstáculos frecuentes son los cambios en las normativas de etiquetado y la exigencia de certificaciones adicionales. A veces el mercado pide ajustes inmediatos, lo cual representa un reto porque requiere adaptar procesos internos rápidamente”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Requisitos cambiantes y costos portuarios”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Cambios de requisitos aduaneros y aranceles”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Contamos con BPM y HACCP, además de certificaciones ambientales. Esto nos da confianza frente a los clientes, porque saben que el producto fue manipulado en un entorno seguro y controlado”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Se mantienen certificaciones HACCP y GlobalG.A.P., que no solo abren mercados, sino que también facilitan auditorías de clientes internacionales”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Retrasos portuarios y altos costos de transporte”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Exigencias cambiantes y costos adicionales en aduanas”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Retrasos aduaneros y costos portuarios altos”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Normas cambiantes y trámites aduaneros lentos”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Las respuestas revelan que el ahorro de agua y energía constituye un eje transversal en la operación de la empresa. Las acciones implementadas incluyen la reutilización del agua en los procesos de lavado, la optimización de cargas en logística y la aplicación de protocolos

certificados que regulan el consumo energético. Esta dinámica demuestra un enfoque integral que vincula la eficiencia económica con la responsabilidad ambiental.

Según Quiroa (2022), “la eficiencia energética es una manera que tenemos para ayudar a mantener la sostenibilidad del planeta. La energía es un insumo como cualquier otro que se utiliza en el proceso de producción; sin duda, por esa razón, lo que se busca con su uso eficiente es producir más gastando menos energía” (párr. 1). Esta definición refleja el compromiso de la empresa con el uso racional de los recursos, priorizando prácticas sostenibles que fortalecen su competitividad en mercados que valoran la gestión responsable.

Asimismo, la coincidencia de distintas áreas en resaltar estas medidas confirma que no se trata de esfuerzos aislados, sino de una política institucional consolidada. El seguimiento constante de consumos y la auditoría de procesos aportan transparencia y fomentan la mejora continua, reforzando la posición de la empresa en entornos internacionales donde la sostenibilidad energética e hídrica, se ha convertido en un requisito fundamental de competitividad.

#### **Categoría 4: Certificaciones y regulaciones internacionales**

##### **Descripción**

Esta categoría aborda las opiniones de los entrevistados sobre la importancia de las certificaciones y normativas internacionales en el proceso de exportación de palmito. Estas acreditaciones no solo validan la calidad e inocuidad del producto, sino que, también permiten el acceso a mercados exigentes como el estadounidense, garantizando confianza y respaldo frente a clientes internacionales. Las siguientes frases ratifican la importancia de las certificaciones y regulaciones internacionales:

- ✓ *“Además del palmito, se han visto oportunidades con otros productos como el patacón o derivados de la papa. Esto abre la posibilidad de ampliar la oferta y no depender únicamente de un solo producto”, (Entrevistado No.1).*

- ✓ *“Desde logística vemos interés en mercados cercanos como Panamá y el Caribe, que podrían facilitar la exportación por su proximidad y menores costos de transporte”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Se ha explorado la posibilidad de producir presentaciones más pequeñas para supermercados, lo que permitiría llegar a clientes que buscan formatos individuales o familiares”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Se han identificado oportunidades en cadenas de supermercados que buscan productos certificados como orgánicos o sostenibles. Esto nos abre opciones de diversificar presentaciones y llegar a nuevos nichos de consumidores”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Mayor demanda en Europa y el Caribe”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Mercados vecinos con menor carga documental”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Desde la planta vemos demanda en presentaciones más pequeñas y prácticas, sobre todo para supermercados. Esto puede abrir puertas en mercados más diversos y en clientes minoristas”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Se ha visto un crecimiento en el interés de clientes europeos que buscan productos con certificaciones de sostenibilidad. Esto representa una oportunidad para posicionar mejor la marca”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Mayor potencial en mercados del Caribe”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Apertura hacia nichos de productos orgánicos y sostenibles”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Mercados vecinos y nuevos clientes minoristas”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Mayor interés en mercados de Centroamérica”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Las respuestas dejan claro que las certificaciones y regulaciones internacionales son percibidas como un pilar del proceso exportador. Cumplir con requisitos de entidades como la FDA y el USDA, garantiza que el producto ingrese sin inconvenientes a los mercados y que la empresa proyecte confianza en sus operaciones. Además, certificaciones en salud

ocupacional y en salud ambiental, refuerzan la imagen de responsabilidad social y empresarial.

Galán (2022), define que “por medio de un acto de certificación, se da validez legal, mercantil o jurídica a un hecho económico o un bien en particular. Al mismo tiempo sirve como elemento señalizador o publicitario de las virtudes o los defectos de un producto” (párr. 1). Esta definición se ajusta al contexto de la empresa, donde la certificación no solo valida el cumplimiento normativo, sino que, también fortalece la reputación corporativa y la confianza de los mercados internacionales.

Asimismo, se observa que todas las áreas reconocen el valor de estas acreditaciones, desde producción hasta logística y calidad. Este consenso evidencia que la normativa internacional no se percibe como una obligación, sino como una ventaja competitiva que amplía oportunidades en mercados exigentes. En conjunto, el cumplimiento normativo y la certificación de procesos consolidan la posición de la empresa como un actor confiable en el comercio internacional del palmito.

### **Unidad de análisis 3: Desafíos y Oportunidades de Mercado**

El sector agroexportador enfrenta constantemente desafíos derivados de factores externos como la competencia global, la variación en los precios internacionales y los requisitos regulatorios de cada destino. En el caso del palmito, estas condiciones han obligado a las empresas a replantear estrategias, identificar riesgos y, al mismo tiempo, buscar nuevas oportunidades de diversificación.

A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron tres categorías que sintetizan la visión de los colaboradores sobre este tema: *competencia internacional y precios bajos, barreras regulatorias y diversificación de productos y mercados*. Estas dimensiones permiten comprender las presiones que limitan la operación exportadora y las oportunidades que podrían fortalecer la posición de la empresa en el comercio internacional.

Las categorías identificadas en esta unidad son las siguientes:

1. Competencia internacional y precios bajos
2. Barreras regulatorias
3. Diversificación de productos y mercados
4. Documentación requerida

### **Categoría 1: Competencia internacional y precios bajos**

#### **Descripción**

Esta categoría agrupa las opiniones de los entrevistados sobre la presión que ejercen la competencia global y la fluctuación de precios en el mercado internacional del palmito. La apertura comercial aumentó la cantidad de oferentes, lo que obliga a las empresas costarricenses a mantener altos estándares de calidad y ajustar sus márgenes de ganancia para no perder competitividad. Las siguientes frases evidencian la presión que ejercen la competencia global y la fluctuación de precios en el mercado internacional del palmito:

- ✓ *“En algunos casos se han buscado mercados alternativos, como el de Ecuador, para no depender únicamente de Estados Unidos. Esa diversificación permite seguir colocando el producto en otros destinos cuando cambian las regulaciones”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Con capacitaciones constantes y ajustes en documentación. Además, se trabaja de la mano con agentes aduanales especializados para cumplir con las normas de la FDA y evitar rechazos”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Cuando cambian los requisitos, se ajustan los procesos y se capacita al personal. En algunos casos hemos modificado el tipo de envase o la información de la etiqueta para cumplir con lo que piden”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Hemos implementado programas de capacitación continua y actualizaciones en los manuales de calidad. Además, realizamos auditorías internas periódicas para adelantarnos a posibles observaciones de la FDA”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Con ajustes rápidos en empaque y etiquetas”, (Entrevistado No.5).*

- ✓ *“Actualizando formatos y capacitando al personal”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Se han hecho capacitaciones rápidas al personal y ajustes en las etiquetas o procesos de conservación. También reforzamos los controles internos antes de despachar al puerto”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Con auditorías internas extraordinarias y simulaciones de inspección. Esto permite identificar fallos antes de que lo haga un auditor externo”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Con ajustes rápidos en documentación y procesos”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Capacitando al personal y ajustando procesos internos”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Actualizando procesos y capacitaciones internas”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Con capacitaciones y ajustes documentales”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Las respuestas reflejan un consenso claro: la competencia internacional y la caída de precios son obstáculos constantes para la sostenibilidad del negocio. Los colaboradores reconocen que los países competidores logran producir a menores costos, lo cual genera una presión directa sobre la rentabilidad de la empresa costarricense. Esta situación exige reforzar la eficiencia operativa y mantener altos niveles de calidad como principales ventajas diferenciadoras.

Roldán (2022), define que “la competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores, obteniendo así una posición destacada en su entorno” (párr. 1). Esta definición se relaciona directamente con las estrategias implementadas por la empresa, que buscan fortalecer su posición en el mercado mediante la innovación, la eficiencia y la calidad de sus procesos productivos.

Asimismo, se evidencia que el impacto de los precios bajos no solo afecta al área comercial, sino, también a la producción, la logística y a la planta. Cada departamento asume

el compromiso de optimizar recursos, reducir gastos y garantizar eficiencia para mantener la competitividad. En este contexto, la innovación y la optimización de procesos se convierten en herramientas esenciales para sostener la presencia de la empresa en los mercados internacionales.

## **Categoría 2: Barreras regulatorias**

### **Descripción**

Esta categoría reúne las percepciones de los entrevistados sobre los obstáculos normativos que enfrenta la empresa en el proceso de exportación del palmito. Se menciona principalmente los requisitos impuestos por autoridades internacionales, como la FDA y el USDA en Estados Unidos, además de los costos y tiempos asociados al cumplimiento de trámites aduanales. Estas regulaciones, aunque necesarias para garantizar la inocuidad, representan una carga adicional que condiciona la agilidad del comercio. Lo anterior se afirma en las siguientes frases:

- ✓ *“Lo más importante sería ampliar la red de compradores de palmito. Tener más clientes ayuda a reducir la dependencia de unos pocos y garantiza mayor estabilidad en las exportaciones”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Mejorar la infraestructura de transporte interno, especialmente hacia el puerto de Caldera. Muchas veces los atrasos ocurren en carretera y eso impacta el cumplimiento de los tiempos de exportación”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Una mejora importante sería aumentar la capacidad de la planta, ya que la demanda crece y necesitamos ser más ágiles. También invertir en más automatización ayudaría a reducir errores humanos”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Es prioritario invertir en más automatización en la línea de empaque y en sistemas de control digital, porque eso reduciría errores humanos y garantizaría aún más uniformidad en el producto final”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Mejor infraestructura y más compradores”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Agilizar trámites aduaneros y reducir costos”, (Entrevistado No.6).*

- ✓ *“Invertir en más automatización de la planta. Eso permitiría aumentar la capacidad sin elevar tanto los costos y reducir errores humanos en las etapas críticas”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Mayor capacitación en normativas internacionales y más inversión en control de procesos. Eso aseguraría consistencia en cada envío”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Mejor infraestructura vial y más contenedores refrigerados”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Invertir en infraestructura y fortalecer la cadena logística”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Mayor inversión en infraestructura y tecnología”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Más inversión en automatización de planta”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Las respuestas de la población consultada evidencian que los requisitos regulatorios internacionales, aunque son indispensables para garantizar la calidad e inocuidad del producto, representan un obstáculo constante dentro del proceso de exportación. El cumplimiento de normas establecidas por entidades como la FDA y el USDA, demanda inversión de tiempo, recursos económicos y capacitación permanente del personal. Estos requerimientos generan costos adicionales que afectan la competitividad frente a países con regulaciones menos estrictas.

Westreicher (2022), define, así, las barreras no arancelarias: “son regulaciones impuestas por los gobiernos para dificultar o evitar la importación de determinadas mercancías sin elevar impuestos. Ello, con el objetivo de favorecer a los productores locales” (párr. 1). Esta definición se relaciona directamente con las dificultades señaladas por la empresa, donde las exigencias normativas internacionales actúan como mecanismos de control que, aunque buscan proteger mercados internos, imponen mayores retos logísticos y financieros a los exportadores.

Asimismo, se observa que las barreras normativas afectan distintas áreas, desde logística hasta la producción, calidad y documentación. La necesidad de preparar expedientes, atender auditorías y cumplir con inspecciones implica coordinación interdepartamental para evitar retrasos o rechazos en frontera. En este sentido, el cumplimiento riguroso de estas regulaciones no solo representa un desafío operativo, sino, también una oportunidad para consolidar confianza y credibilidad en los mercados internacionales.

### **Categoría 3: Diversificación de productos y mercados**

#### **Descripción**

Esta categoría recoge las opiniones de los entrevistados respecto a la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales mediante la diversificación de productos y la apertura a distintos mercados. Se destacan iniciativas como la incorporación de nuevos derivados del palmito, así como la exploración de destinos alternativos a Estados Unidos para reducir la dependencia de un solo mercado y ampliar la base de clientes. Las siguientes frases reafirman lo importante que es la diversificación de proveedores, clientes y mercados como un pilar esencial para mitigar riesgos a nivel de comercio internacional:

- ✓ *“Una estrategia clave sería trabajar en acuerdos que ayuden a reducir aranceles a nivel internacional. Eso haría más competitivo el producto y facilitaría el cumplimiento normativo, porque bajan las trabas de entrada a los mercados”, (Entrevistado No.1).*
- ✓ *“Tener planes de contingencia con varias navieras y operadores de transporte. Eso reduce la dependencia de un solo proveedor y asegura continuidad en caso de imprevistos”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Desde producción, una estrategia sería trabajar en inventarios de seguridad que permitan responder a imprevistos sin afectar los envíos. Además, mantener*

*comunicación constante con logística para reaccionar rápido ante cualquier contratiempo”, (Entrevistado No.3).*

- ✓ *“Realizar auditorías conjuntas entre logística y calidad antes de cada envío. De esta manera, se asegura que tanto el producto como los documentos cumplen con lo que pide el cliente y se minimizan rechazos en frontera”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Diversificar proveedores y clientes”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Mantener respaldo documental digital”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Tener un plan de verificación final antes de la salida de cada lote. Si calidad y planta validan en conjunto, se reducen riesgos de rechazos en destino”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Auditorías conjuntas con proveedores logísticos y verificación cruzada de documentos antes del embarque”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Mantener proveedores alternos y seguros de carga”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Diversificación de mercados y alianzas estratégicas”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Establecer convenios con varios operadores logísticos”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Diversificar destinos y proveedores logísticos”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

Las respuestas revelan una visión estratégica madura que prioriza el fortalecimiento y la resiliencia de la cadena de suministro. La diversificación de proveedores, clientes y mercados se posiciona como un pilar esencial para mitigar riesgos y garantizar la continuidad operativa ante posibles interrupciones. Este enfoque preventivo se complementa con controles de calidad rigurosos, donde las auditorías conjuntas previas al embarque buscan minimizar errores y evitar rechazos costosos en los puntos de destino.

Roldán (2025), define que “una cadena de suministro es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad” (párr. 1). Esta definición permite comprender la importancia de gestionar de forma integral de los procesos que intervienen desde la producción hasta la exportación, asegurando que cada eslabón funcione de manera coordinada para sostener la eficiencia y la competitividad internacional.

Asimismo, se identifica la digitalización documental y la negociación de acuerdos arancelarios como herramientas clave para agilizar los trámites y fortalecer la capacidad competitiva de la empresa. En conjunto, estas estrategias reflejan un modelo de gestión que combina eficiencia operativa, innovación tecnológica e inteligencia comercial, consolidando una cadena de suministro robusta y adaptable frente a la complejidad del comercio global.

#### **Categoría 4: Documentación requerida**

##### **Descripción**

Esta categoría recoge las percepciones de los entrevistados sobre cómo la creciente competitividad internacional y la volatilidad de precios ejercen presión sobre el sector del palmito. Los entrevistados destacan que la documentación requerida se ha convertido en un factor crítico de competitividad, donde la precisión en los trámites aduaneros y certificaciones marcan la diferencia para acceder a mercados. La complejidad de la documentación requerida no solo implica cumplir con regulaciones, sino que, afecta directamente los costos operativos y los márgenes de ganancia. Mantener estándares impecables en la documentación requerida emerge, así como estrategia clave para competir frente a la creciente oferta global. Lo anterior se fundamenta en las siguientes declaraciones:

- ✓ *“Creo que el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, podría mejorar la planificación logística y anticipar posibles riesgos. Además, un mayor respaldo institucional en trámites agilizaría mucho el proceso”, (Entrevistado No.1).*

- ✓ *“Sería de gran ayuda que el gobierno digitalice más trámites aduaneros y reduzca la burocracia. En tecnología, un sistema integrado de logística que conecte producción, calidad y transporte sería clave para mejorar la eficiencia”, (Entrevistado No.2).*
- ✓ *“Sería útil contar con más programas de capacitación técnica avalados por instituciones como PROCOMER. En cuanto a tecnología, sistemas que automaticen el control de calidad ayudarían a dar mayor confianza a los compradores internacionales”, (Entrevistado No.3).*
- ✓ *“Un mayor acompañamiento de instituciones como PROCOMER en capacitaciones específicas para regulaciones internacionales sería muy útil. En lo tecnológico, softwares que integren en tiempo real la producción, calidad y exportación mejorarían muchísimo la gestión”, (Entrevistado No.4).*
- ✓ *“Más apoyo estatal y sistemas integrados”, (Entrevistado No.5).*
- ✓ *“Plataformas estatales más ágiles y seguras”, (Entrevistado No.6).*
- ✓ *“Mayor apoyo del Estado en la agilización de inspecciones y certificaciones. En tecnología, softwares de control integrado en planta ayudarían a llevar registros en tiempo real y dar mayor confianza al cliente”, (Entrevistado No.7).*
- ✓ *“Apoyo institucional en capacitaciones específicas de comercio exterior y tecnología para integrar todas las áreas en un solo sistema auditable”, (Entrevistado No.8).*
- ✓ *“Plataformas estatales más ágiles y capacitación en logística”, (Entrevistado No.9).*
- ✓ *“Más acompañamiento de PROCOMER y sistemas integrados”, (Entrevistado No.10).*
- ✓ *“Más digitalización estatal y apoyo en certificaciones”, (Entrevistado No.11).*
- ✓ *“Apoyo estatal en certificaciones y trámites digitales”, (Entrevistado No.12).*

## **Análisis**

El análisis de las respuestas revela una clara demanda de modernización que opera en dos frentes complementarios. Por un lado, se identifica la necesidad crítica de un respaldo institucional más eficiente, donde los entrevistados manifiestan la urgencia de agilizar los trámites aduaneros, certificaciones e inspecciones, por medio de la digitalización. Esta modernización administrativa permitiría reducir costos y tiempos operativos, fortaleciendo la competitividad del sector exportador. A la par, se reconoce la importancia de la capacitación en comercio exterior y normativas internacionales, entendiendo que el talento humano es tan determinante como la tecnología para competir globalmente.

Desde esta perspectiva, Peiró (2021), explica lo siguiente:

La transformación digital es el cambio que se ha generado en todos los aspectos de la sociedad tras la aplicación e implementación de las nuevas tecnologías. En el caso de las empresas, cuando se hace uso de la tecnología, lo que se pretende es mejorar el rendimiento en general y optimizar los procesos. (párr. 1)

Este planteamiento refuerza la visión de los colaboradores sobre la integración tecnológica como motor de eficiencia y crecimiento. La implementación de sistemas logísticos unificados, la trazabilidad en tiempo real y el uso de inteligencia artificial para la planificación, evidencian un enfoque maduro hacia la innovación. De esta manera, la transformación digital se consolida como una estrategia clave que une la modernización institucional con la evolución operativa interna, asegurando la competitividad y sostenibilidad del sector exportador costarricense.

## **Interpretación de los Datos**

De acuerdo con los testimonios de los entrevistados, las etapas críticas del proceso productivo del palmito son determinantes para asegurar su calidad e inocuidad. Se resaltó la relevancia del blanqueado, la salmuera y el envasado como fases que garantizan un producto competitivo y conforme a los estándares internacionales.

En los testimonios analizados se evidenció que la logística constituye el eje que articula las etapas del proceso exportador. La planificación de cargas, la trazabilidad y la coordinación entre áreas, permiten cumplir con los plazos y asegurar la continuidad operativa desde la producción hasta el embarque final. Asimismo, los entrevistados coincidieron en que una gestión logística oportuna contribuye a mantener la estabilidad del proceso y la satisfacción del cliente internacional.

En cuanto al uso de tecnología, los entrevistados coincidieron en que su incorporación ha optimizado los procesos productivos y logísticos. Las herramientas digitales facilitan el control de calidad, la trazabilidad y la eficiencia, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado internacional.

De acuerdo con las propuestas de la población participante en la consulta, la cosecha se identificó como una etapa decisiva dentro del proceso productivo. Su adecuada planificación y supervisión aseguran la uniformidad del palmito y garantizan la inocuidad del producto exportado hacia mercados exigentes.

En los testimonios analizados se destacó que el empaque constituye un elemento esencial para mantener la calidad y la presentación del palmito. Los envases de vidrio y lata permiten conservar el producto, proyectar confianza y cumplir con los requerimientos del consumidor internacional.

En cuanto a las Buenas Prácticas Agrícolas, los entrevistados coincidieron en que su aplicación favorece la sostenibilidad del cultivo y la protección ambiental. Estas prácticas

garantizan la inocuidad y fortalecen la confianza del comprador internacional. Además, se destacó que su implementación fomenta una cultura organizacional responsable y un mayor compromiso del personal con la calidad del producto.

Con base en el criterio de los expertos, la empresa implementa medidas para optimizar el uso del agua y la energía dentro de su cadena productiva. Estas acciones reducen los costos operativos, promueven la sostenibilidad y reflejan el compromiso ambiental asumido por la organización.

En los testimonios analizados se mencionó que las certificaciones internacionales y el cumplimiento de regulaciones, son pilares del éxito exportador. Los entrevistados resaltaron que estos requisitos refuerzan la credibilidad del producto y aseguran su aceptación en los mercados de destino internacional.

En cuanto a la competencia internacional, los entrevistados señalaron que los precios bajos de los países competidores representan un reto constante para la empresa. Se percibe que esta situación obliga a mantener altos estándares de calidad y eficiencia para conservar la participación en el mercado. También, se mencionó que la diferenciación del producto y el cumplimiento normativo son factores que ayudan a sostener la competitividad ante un entorno global exigente.

De acuerdo con lo expresado en las entrevistas, las barreras técnicas y sanitarias se perciben como desafíos que demandan inversión y actualización constante. Sin embargo, su cumplimiento promueve la mejora interna y consolida la capacidad de adaptación del proceso exportador.

En los testimonios analizados, se evidenció que la diversificación de productos y mercados constituye una estrategia clave para reducir riesgos. Ampliar la oferta y explorar nuevos destinos fortalece la estabilidad comercial y la proyección internacional de la empresa.

Los entrevistados destacaron que la documentación es relevante dentro del proceso exportador por ser el respaldo de la trazabilidad y el cumplimiento normativo. Manifestaron que la correcta gestión de certificados, permisos y registros evita retrasos y rechazos en frontera. Asimismo, coincidieron en que un manejo documental ordenado facilita la coordinación entre áreas y refuerza la confianza en la cadena exportadora.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Se puede concluir que las etapas del proceso productivo del palmito, se encuentran claramente definidas y estructuradas; lo que permite mantener la trazabilidad y garantizar la calidad del producto desde la cosecha hasta el despacho final.

De igual forma, se determina que la logística constituye el eje articulador del proceso exportador, asegurando la coordinación entre áreas, la planificación eficiente de cargas y el cumplimiento de los plazos establecidos en los embarques internacionales.

Asimismo, se evidencia que la incorporación de tecnología en los procesos productivos y logísticos, ha optimizado el control de calidad, la trazabilidad y la gestión documental, fortaleciendo la eficiencia operativa de la empresa. Por lo tanto, se concluye que la correcta planificación y supervisión de la cosecha, inciden directamente en la inocuidad y calidad del palmito, estableciendo la base para un producto competitivo en el mercado internacional.

En consecuencia, se determina que la utilización de empaques reciclables y optimizados, contribuye a la reducción del impacto ambiental y refuerza la imagen de responsabilidad sostenible de la empresa ante los clientes internacionales.

De manera general, se concluye que la aplicación sistemática de Buenas Prácticas Agrícolas garantiza la inocuidad del producto y la gestión responsable de los recursos naturales, fortaleciendo la sostenibilidad del proceso exportador.

Asimismo, se evidencia que las políticas de ahorro de agua y energía implementadas en la planta, generan eficiencia operativa y demuestran un compromiso ambiental que mejora la competitividad de la organización.

De igual manera, se concluye que la reducción de la huella de carbono mediante la optimización de rutas logísticas y procesos productivos, refleja una visión empresarial alineada con las tendencias globales de sostenibilidad.

En síntesis, se determina que la competencia internacional representa un reto constante que impulsa a la empresa a mejorar la eficiencia y a mantener altos estándares de calidad para conservar su posición en el mercado.

Incluso, se concluye que las barreras no arancelarias y los requisitos técnicos de los mercados de destino, continúan siendo uno de los mayores desafíos, al requerir inversión, capacitación y actualización permanente del personal.

Finalmente, se concluye que el proceso de exportación de palmito en la empresa Demasa S.A., se desarrolla de manera estructurada y eficiente, sustentado en una gestión documental rigurosa, controles de calidad y cumplimiento normativo que aseguran la trazabilidad y reducen riesgos logísticos, permitiendo su posicionamiento sostenido en el mercado estadounidense durante el periodo 2022-2023.

### **Recomendaciones**

Considerando los hallazgos del estudio, conviene que Demasa S.A. fortalezca la tecnificación del proceso de cosecha, mediante el uso de sensores IoT y sistemas de monitoreo ambiental, con la finalidad de identificar el punto óptimo de corte y asegurar la calidad de la materia prima destinada a exportación.

Con base en los hallazgos del estudio, se propone que Demasa S.A. diversifique sus mercados hacia destinos fuera del CAFTA, identificando oportunidades en regiones emergentes. Asimismo, esta estrategia podría servir como modelo para nuevas empresas exportadoras de palmito interesadas en aprovechar el auge del producto en el mercado internacional.

Es aconsejable que Demasa S.A. continúe incorporando herramientas tecnológicas que automaticen la trazabilidad y los controles de calidad, permitiendo un seguimiento digital del producto desde su origen hasta el destino final.

Es importante que Demasa S.A. implemente un programa de mantenimiento preventivo en los equipos térmicos y de envasado, con el fin de prolongar su vida útil y evitar interrupciones que afecten la inocuidad del producto exportado.

En consecuencia, resulta pertinente que Demasa S.A. mantenga su compromiso con la sostenibilidad, mediante el uso de empaques reciclables y materiales de menor impacto ambiental; esto, con el propósito de reforzar su imagen como empresa responsable ante los compradores internacionales.

Es pertinente que Demasa S.A. refuerce sus programas de capacitación en comercio exterior, especialmente en normativas sanitarias, barreras no arancelarias y sostenibilidad ambiental. De igual forma, esta iniciativa podría extenderse a pequeñas y medianas empresas del sector palmicultor, que enfrentan dificultades similares para comprender y aplicar los requisitos internacionales.

Se recomienda a las PYMES fortalecer sus capacidades técnicas mediante la adopción de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, garantizando el cumplimiento de normas internacionales de inocuidad y trazabilidad.

Es conveniente que las pequeñas empresas agroexportadoras establezcan alianzas con cooperativas locales o asociaciones de productores para optimizar costos logísticos y mejorar su poder de negociación en los mercados externos.

Se sugiere a las PYMES aprovechar los programas de capacitación y asistencia técnica de PROCOMER y el SFE, con el fin de acceder a certificaciones y elevar el valor agregado del producto exportado.

Se recomienda a PROCOMER ampliar sus programas de acompañamiento especializado para el subsector palmito, priorizando acciones de inteligencia comercial y apertura en nuevos nichos fuera del CAFTA.

Se insta a PROCOMER a fortalecer los vínculos entre empresas consolidadas como Demasa S.A. y las PYMES emergentes, mediante plataformas colaborativas que promuevan el intercambio de experiencias exportadoras.

Es aconsejable que PROCOMER impulse campañas de posicionamiento internacional del palmito costarricense como producto sostenible y de alta calidad, destacando su origen tropical y trazabilidad certificada.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

Con base en los resultados obtenidos del análisis del proceso exportador de palmito en la empresa Demasa S.A., se formula una propuesta de mejora dirigida a la empresa y al sector agroexportador, orientada a optimizar la gestión logística, documental y normativa mediante la creación de una plataforma web denominada Ruta Exportadora del Palmito.

Esta herramienta tecnológica busca consolidar la información dispersa que actualmente se encuentra distribuida entre diversas entidades regulatorias y facilitar el acceso a los requisitos técnicos necesarios para la exportación hacia los Estados Unidos.

La propuesta responde a la necesidad de simplificar procesos, mejorar la trazabilidad y fortalecer la capacidad de las empresas costarricenses para cumplir con las exigencias internacionales, brindando un espacio de consulta, orientación y acompañamiento digital tanto para empresas consolidadas como PYMES del sector palmicultor.

### **Objetivo General**

Diseñar una plataforma web interactiva que facilite el acceso a información técnica, normativa y operativa relacionada con el proceso de exportación de palmito desde Costa Rica hacia Estados Unidos, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y mejorar la competitividad del sector.

### **Objetivos Específicos**

- Optimizar la gestión del proceso exportador del palmito, mediante la estructuración de módulos digitales que integren la información técnica, documental, logística y normativa necesaria para su envío al mercado estadounidense.

- Incorporar herramientas interactivas en la plataforma web, tales como guías paso a paso, requisitos sanitarios, formatos oficiales y rutas logísticas, que faciliten la comprensión y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la exportación.
- Diseñar un espacio digital de asesoramiento y acompañamiento empresarial, que brinde apoyo técnico y orientación personalizada, tanto a Demasa S.A. como a PYMES del sector palmicultor, con el propósito de fortalecer su competitividad en el comercio internacional.

### **Propuesta**

La iniciativa denominada *Ruta Exportadora del Palmito* surge como respuesta a la necesidad de contar con una herramienta tecnológica que centralice la información y documentación relacionada con el proceso de exportación del palmito hacia los Estados Unidos. En Costa Rica, la información necesaria para cumplir con los requerimientos técnicos, normativos y logísticos se encuentra distribuida entre distintas instituciones, lo que dificulta la consulta y genera demoras en los trámites. Esta situación evidencia la importancia de crear un espacio digital que integre de manera clara y accesible, todos los elementos necesarios para gestionar el proceso exportador de forma eficiente.

La plataforma tiene como finalidad servir de guía interactiva tanto para empresas consolidadas como para pequeñas y medianas empresas del sector palmicultor, ofreciendo orientación práctica y recursos actualizados. Su estructura se fundamenta en un diseño funcional e intuitivo que organiza la información por etapas del proceso, permitiendo que cada usuario avance de forma ordenada, según su nivel de conocimiento o necesidad específica. Con ello se busca optimizar la gestión operativa, reducir la carga documental y fortalecer la competitividad del sector agroexportador costarricense.

La página web integrará los siguientes componentes principales, con el fin de cumplir con los objetivos de la propuesta:

- **Guías paso a paso personalizadas:** explican de manera ordenada las etapas del proceso, desde la preparación del producto hasta el despacho final.
- **Requisitos por destino:** reúnen las regulaciones aplicables al mercado estadounidense, incluyendo los lineamientos de FDA, USDA, SENASA y SFE.
- **Sistema de consulta en línea:** permite verificar información y resolver dudas sobre trámites o requisitos específicos del proceso exportador.
- **Descargas y formatos oficiales:** agrupan los documentos, formularios y certificaciones necesarias en versiones actualizadas.
- **Logística y rutas de transporte:** presentan las opciones más adecuadas según tiempos, costos y condiciones operativas, optimizando la planificación de embarques.
- **Incoterms y condiciones de entrega:** orientan sobre los términos internacionales de comercio, responsabilidades y riesgos entre comprador y vendedor.
- **Asesoría técnica virtual:** ofrece acompañamiento especializado para empresas consolidadas y PYMES interesadas en fortalecer o iniciar su participación en el mercado internacional.

En las imágenes que se presentan a continuación, se puede observar la estructura general y el diseño funcional de la plataforma *Ruta Exportadora del Palmito*. Cada sección ha sido concebida con el propósito de facilitar la comprensión del proceso exportador y ofrecer al usuario una experiencia práctica, clara y accesible.

### Ilustración 7: Diseño de página web



**Fuente:** *Elaboración propia, 2025.*

El diseño de la página web busca ofrecer un formato claro y práctico que ayude a los usuarios a entender los principales requisitos, documentos y pasos del proceso de exportación.

### **Ilustración 8: Información de la página web**

**Sobre Nosotros**

**Quiénes Somos**

Somos una plataforma costarricense que acompaña a productores y PYMES agroexportadoras en su proceso de ingreso y consolidación en los mercados internacionales. Basada en la experiencia del sector agroexportador nacional, organizando información técnica y logística en rutas claras, prácticas y accesibles.

Integramos requisitos, documentación y buenas prácticas de exportación en un solo espacio, facilitando el cumplimiento de estándares internacionales de calidad e inocuidad. Promovemos una agroexportación sostenible, inclusiva y comprometida con las comunidades rurales, fortaleciendo la trazabilidad y el acceso a certificaciones que abren nuevas oportunidades comerciales.

**Nuestra Misión**

Facilitar la exportación del palmito costarricense mediante herramientas digitales, guías y acompañamiento técnico que integren los aspectos logísticos, normativos y de sostenibilidad del proceso, promoviendo la profesionalización y competitividad de las PYMES agroexportadoras a través de información confiable, capacitación y un modelo responsable que impulse el desarrollo local y el posicionamiento del país en los mercados internacionales.

**Nuestra Visión**

Convertirnos en la plataforma referente para la exportación de palmito desde Costa Rica, reconocida por democratizar el acceso al conocimiento técnico y por impulsar la inclusión de pequeños y medianos productores en el sector agroexportador. Aspiramos a que el palmito tico llegue al mundo como símbolo de calidad, sostenibilidad y desarrollo rural, fortaleciendo la competitividad nacional desde las regiones que alimentan al país.

**Fuente:** *Elaboración propia, 2025.*

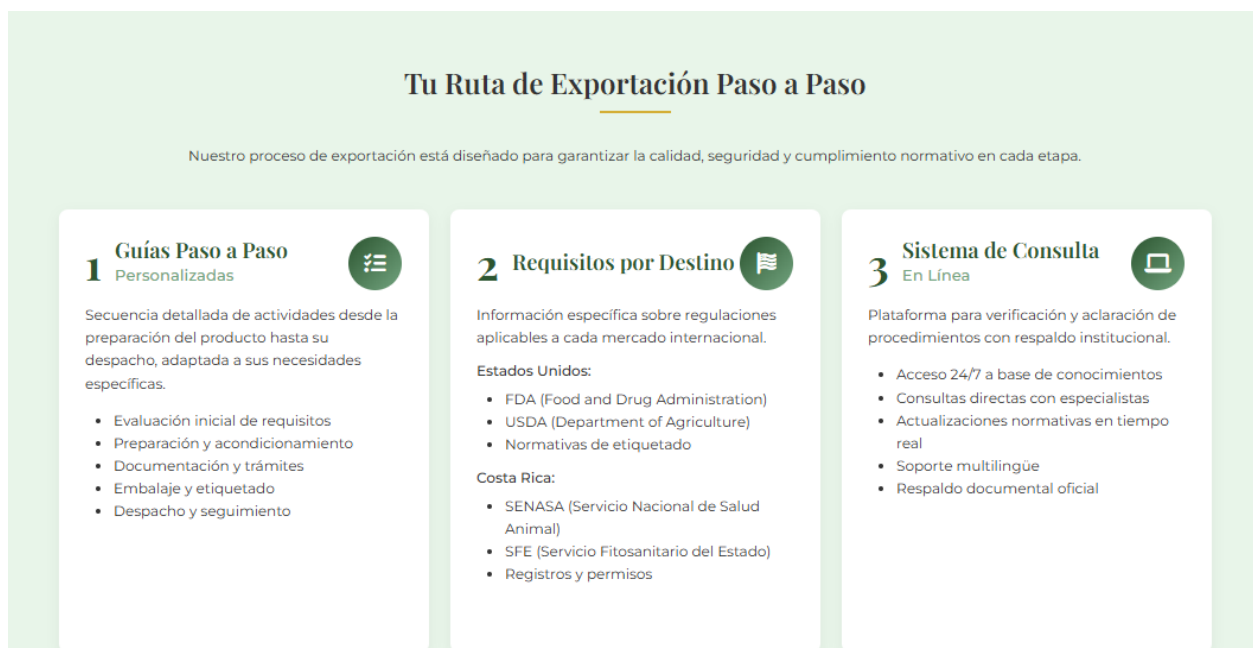
La información se presenta de forma ordenada y fácil de comprender, con el propósito de servir como una guía útil para quienes participan en la exportación de palmito.

### **Sección ruta de exportación paso a paso**

En esta sección se reúnen los pasos específicos del proceso de exportación, presentados de forma clara y ordenada para evitar confusiones en la gestión de trámites. Su

contenido simplifica la secuencia de acciones que debe seguir el usuario, desde la preparación del producto hasta la entrega final, con el propósito de hacer más comprensible un procedimiento que suele ser extenso y complejo.

### Ilustración 9: Paso a paso para la exportación



**Fuente:** *Elaboración propia, 2025.*

### Sección documentación requerida por destino

En esta sección se reúne de forma comparativa los documentos, permisos y certificaciones que deben cumplirse, según el mercado de destino. La información se organiza para mostrar las diferencias y coincidencias entre Estados Unidos y la Unión Europea, facilitándole al usuario cómo identificar con claridad los pasos requeridos para cumplir con las normativas internacionales.

Su propósito es simplificar la gestión documental y ofrecer una guía práctica que permita organizar los trámites de exportación de forma ordenada y eficiente. El centralizar los requisitos técnicos, fitosanitarios y aduaneros, es con el propósito de evitar errores o

demoras en los embarques y garantizar que los productos costarricenses mantengan su calidad y trazabilidad en los mercados internacionales.

### Ilustración 10: Documentación requerida por destino

 Estados Unidos	 Unión Europea
<p><b>Documentos Requeridos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Certificado Fitosanitario del USDA</li><li>• Factura Comercial y Lista de Empaque</li><li>• Conocimiento de Embarque (Bill of Lading)</li><li>• Declaración ante la FDA (Food and Drug Administration)</li><li>• Certificado de Libre Venta (emitido por PROCOMER)</li><li>• Documento de Seguridad Alimentaria (FSMA)</li></ul> <p><b>Requisitos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registro ante la FDA del establecimiento exportador</li><li>• Cumplimiento de la FSMA (Food Safety Modernization Act)</li><li>• Etiquetado nutricional en inglés conforme a la normativa FDA</li><li>• Aplicación de BPA, BPM y HACCP</li><li>• Número de establecimiento asignado por la FDA</li></ul> <p><b>Nota importante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• FDA – Food Facility Registration</li><li>• SFE Costa Rica – Permisos Fitosanitarios</li><li>• PROCOMER – Guía de Exportación</li></ul>	<p><b>Nota:</b> Esta información es de carácter orientativo. Los requisitos pueden variar según el producto y el país de destino. Se recomienda confirmar con las instituciones competentes (PROCOMER, SFE, SENASA) antes de exportar.</p> <p><b>Documentos Requeridos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Certificado Fitosanitario emitido por el MAG</li><li>• Certificado de Origen</li><li>• Factura Comercial</li><li>• Lista de Empaque</li><li>• Conocimiento de Embarque (Bill of Lading)</li><li>• Certificado de Análisis de Residuos de Plaguicidas</li><li>• Registro Sanitario de Exportador</li></ul> <p><b>Requisitos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Límites máximos de residuos según Reglamento (UE) 396/2005</li><li>• Etiquetado en idioma del país de destino</li><li>• Número de lote visible en el empaque</li><li>• Cumplimiento de la normativa de higiene alimentaria (Reglamento (CE) 852/2004)</li></ul>

**Fuente:** *Elaboración propia, 2025.*

### Sección asesoría personalizada

En esta sección se brinda un espacio para que las empresas puedan solicitar un diagnóstico rápido y un plan de acción ajustado a sus necesidades. Se recopilan datos básicos como el tipo de empresa, volumen de exportación, destino comercial y estado de sus certificaciones, con el fin de orientar de manera más precisa los requerimientos logísticos y

normativos. Este apartado permite simplificar la gestión de información y facilita el acompañamiento técnico dentro del proceso exportador.

### Ilustración 11: Asesoría personalizada

The image shows a web form titled "Asesoría Personalizada" (Personalized Advice) with a light green background. Below the title is a subtitle: "Diagnóstico exprés + plan de acción. Adjuntá etiquetas o documentos si querés." (Express diagnosis + action plan. Attach labels or documents if you wish). The form contains several input fields and checkboxes:

- Nombre de la empresa** (Company name): A text box containing "Ej. Demasa S.A."
- Tipo** (Type): A checkbox labeled "PYME".
- Volumen mensual (aprox.)** (Monthly volume approx.): A text box containing "Ej. 1 contenedor / 5 pallets".
- Fecha tentativa de embarque** (Tentative shipping date): A date picker field showing "dd/mm/aaaa".
- Presentación** (Presentation): Two checkboxes, "Vidrio" (Glass) and "Lata" (Can).
- Mercados objetivo** (Target markets): Four checkboxes, "EE. UU." (USA), "Canadá" (Canada), "Europa" (Europe), and "Asia".
- Estado de registros/certificaciones** (Status of records/certifications): A text box containing "Ej: GlobalG.A.P., vigente; HACCP en proceso, registro en FDA".
- Adjuntar documentos (opcional)** (Attach documents optional): A label at the bottom of the form.

**Fuente:** *Elaboración propia, 2025.*

La Ruta Exportadora de Costa Rica facilita el proceso exportador y promueve la proyección del palmito costarricense en los mercados internacionales. Por medio de herramientas digitales y recursos técnicos, permite a las empresas comprender y cumplir con los requisitos que exige cada destino. Además, impulsa la profesionalización del sector

agroexportador mediante la capacitación y el acceso a información actualizada, fortaleciendo la competitividad y el posicionamiento del producto costarricense en el exterior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A. S. (2025, 21 mayo). *¿Qué es la logística? Para que sirve, costes y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/logistica.html>
- Calvo Hernández, O. M. (2017). Propuesta de evaluación de desempeño financiero para la toma de decisiones de una empresa exportadora de palmito Repositorio SIBDI-UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/3bad092b-f553-4d77-ad86-d6053537c760>
- Castillo Pereira, L., González Zúñiga, F., & Montenegro Picado, D. (2020). Consecuencias de la implementación de tratados de libre comercio en Costa Rica: estructura económica, intercambio comercial y desgravación arancelaria [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/18594>
- Cedeño Ferruzola, K. Y. (2020). Análisis de las exportaciones de palmito y su incidencia en la balanza comercial no tradicional del Ecuador. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/CEDE%20C3%91O%20FERRUZOLA%20KARLA%20YHANINA.pdf>
- Chávez Ramírez, J. D. (2021). Análisis comparativo de las exportaciones de palmito de Ecuador y Perú hacia el mercado de Francia. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/CHAVEZ%20RAMIREZ%20JESUS%20DANIEL.pdf>
- Comisión del Codex Alimentarius. (2020). *Código internacional recomendado de prácticas — Principios generales de higiene de los alimentos (CXC 1-1969)*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Organización Mundial de la Salud (OMS). <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius>

Cordero Marín, R. G. (2019). Propuesta de plan de exportación de chocolates orgánicos al mercado de España para la empresa Amazilia [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI.

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/18582>

De Carlo, M. (2022). *Investigación científica en trabajo social*. LibreTexts. [https://espanol.libretexts.org/Ciencias\\_Sociales/Trabajo\\_Social\\_y\\_Servicios\\_Humanos/Investigaci%C3%B3n\\_Cient%C3%ADfica\\_en\\_Trabajo\\_Social\\_\(DeCarlo\)/07%3A\\_Dise%C3%B1o\\_y\\_causalidad/7.03%3A\\_Unidad\\_de\\_an%C3%A1lisis\\_y\\_unidad\\_de\\_observaci%C3%B3n](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/07%3A_Dise%C3%B1o_y_causalidad/7.03%3A_Unidad_de_an%C3%A1lisis_y_unidad_de_observaci%C3%B3n)

Díaz Rosales, F., & Araya Lara, M. F. (2023). La aplicación de estrategias de marketing de fidelización para la exportación a Europa: Estudio de caso Costeña Quality Melons S.A. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/9d8bd632-edec-43d2-b1c9-37a828a26e2b/content>

Díaz Sánchez, S. G. (2023). Estrategias comerciales para incrementar la exportación de palmito en conserva hacia el mercado de Francia de la empresa Agro Industrial San Pedro S.A.C. Tarapoto, 2018–2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9224/D%C3%ADaz%20S%C3%A1nchez%20Sandra%20Giseth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FAO. (2022). *El cultivo del palmito: producción, comercialización y sostenibilidad*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <https://www.fao.org>

Ferrari, F. J. C. (2025, 10 junio). Materia prima - Qué es, su importancia y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). *Good Agricultural Practices for sustainable agriculture*. <https://www.fao.org/gap>

- Food and Drug Administration (FDA). (2021). *Food Safety Modernization Act (FSMA)*. <https://www.fda.gov/food/guidanceregulation/fsma/>
- Galán, J. S. (2022, 24 noviembre). Certificación Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/certificacion.html>
- GlobalG.A.P. (2022). *Integrated Farm Assurance Standard: General Regulations*. <https://www.globalgap.org>
- González Méndez, G. (2022). Logística para la exportación de subproductos de coco desde Costa Rica a la Unión Europea para el año 2020 [Tesis de bachillerato, Universidad Internacional de las Américas]. Repositorio UIA. <http://repositorio.uia.ac.cr/handle/123456789/440>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=31455>
- IL3 UB-Barcelona. (2024). Eco packaging: qué es y cómo beneficia al medio ambiente. Universitat de Barcelona, Instituto de Formación Continua. <https://www.il3.ub.edu/blog/eco-packaging-que-es-y-como-beneficia-al-medio-ambiente>
- ITC. (2023). *Trade Map – Estadísticas del comercio internacional de palmito (HS 200891)*. International Trade Centre. Recuperado de <https://www.trademap.org>
- López, J. F. (2024, 27 febrero). Comercio internacional - Qué es, historia y beneficios. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- Mata Martínez, F. D. (2021). El encadenamiento productivo desarrollado por las empresas bananeras en la zona Huetar Caribe de Costa Rica: Estudio de caso sobre upgrading social y económico. Universidad Nacional, Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/9d8bd632-edec-43d2-b1c9-37a828a26e2b/content>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2024). Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización. Gobierno de España. [https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia\\_huella\\_carbono\\_tcm30-479093.pdf](https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia_huella_carbono_tcm30-479093.pdf)

Morales, A. (2022). Normativas internacionales y competitividad agrícola en América Latina. Editorial Universitaria.

Morales, F. C. (2022, 24 noviembre). Fuente primaria Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

Muñoz Ordóñez, D. A. (2021). Análisis de mercados para la exportación de palmito ecuatoriano. Universidad del Azuay. [https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11200/1/16737\\_esp.pdf](https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11200/1/16737_esp.pdf)

Organización Mundial del Comercio (OMC). (1995). Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/sps\\_s/spsagr\\_s.html](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsagr_s.html)

Peiró, R. (2021, 11 octubre). Transformación digital Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/transformacion-digital.html>

Pereira, J. (s.f.). Jesus Pereira artista. Obtenido de <https://jesuspereiraartista.com/los-beneficios-de-tener-un-sitio-web-para-pymes-en-costa-rica/>

Proaño Endara, S. D. (2015). Plan de negocios para la exportación de palmitos en conserva con carta de crédito para la empresa Tierracubic Cia. Ltda. [Trabajo de titulación, Universidad Técnica Particular de Loja]. UTPL Repositorio Institucional.

[https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12740/1/Proano\\_Endara\\_Santiago\\_David.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12740/1/Proano_Endara_Santiago_David.pdf)

PROCOMER. (2022). Informe de Coyuntura: Impacto de la crisis de contenedores en las exportaciones costarricenses. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. <https://www.procomer.com>

PROCOMER. (2023). *Perfil del sector agrícola no tradicional: palmito costarricense*. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de <https://www.procomer.com>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2021). Estudio de mercado de alimentos diferenciados en EE. UU. <https://www.procomer.com/mercados/>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2023). Estadísticas de exportación por producto y mercado. <https://www.procomer.com/>

Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Eficiencia energética Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia-energetica.html>

Ramírez Chinchilla, F. M., Rojas Aguilar, J. E., & Campos Bucardo, M. P. (2025). Estudio de viabilidad para la exportación de salchichón a Estados Unidos conforme a los lineamientos de buenas prácticas del United States Department of Agriculture (USDA): el caso de la empresa Embutidos Chinchilla. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/7c4167c6-67cb-43cc-9b51-7120c5bda7c5/content>

- Rodríguez Arroyo, P. (2024). Análisis de la logística para la exportación de productos incipientes de empresas costarricenses hacia la Unión Europea durante el periodo 2020-2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Internacional de las Américas]. Repositorio UIA. <http://repositorio.uia.ac.cr/handle/123456789/3939>
- Rodríguez, J. (2021). Impacto de los tratados de libre comercio en las exportaciones agrícolas de Centroamérica. *Revista de Comercio y Desarrollo*, 12(3), 45–60.
- Roldán, P. N. (2022, 24 noviembre). Competitividad Qué es, definición y concepto. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rozas González, J. M. (2015). Estudios de caso relativos a los rechazos en frontera de productos agroalimentarios por motivos sanitarios y fitosanitarios [Documento técnico]. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). <https://www.fao.org/3/i5087s/i5087s.pdf>
- Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1 Ser. V), 22–29. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>
- Solar Fuentes, D. A. (2024). Comercio sin barreras: impacto de los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo y de Equivalencia en las exportaciones orgánicas chilenas [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio UChile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/203009>
- Tancredi, S. (2023, 10 noviembre). La importancia de la sostenibilidad en el medio ambiente. *Sigma Earth*. <https://sigmaearth.com/es/the-importance-of-sustainability-in-environment/>

United States Department of Agriculture (USDA). (2020). Import Requirements for Agricultural Products. <https://www.usda.gov/topics/imports>

Vargas Enríquez, Carlos Paul. (2023). Proyecto de exportación de conserva de palmitos a Países Bajos. [https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/12600/1/Tesis\\_proyecto\\_exportaci%C3%B3n\\_conserva\\_palmitos\\_pa%C3%ADses\\_bajos.pdf](https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/12600/1/Tesis_proyecto_exportaci%C3%B3n_conserva_palmitos_pa%C3%ADses_bajos.pdf)

Westreicher, G. (2022, 24 noviembre). Barreras no arancelarias - Definición, qué es y concepto | Economipedia. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/barreras-no-arancelarias.html>

Westreicher, G. (2022, 24 noviembre). Optimización Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>

## Apéndice

### Anexos

#### Cuestionario

Universidad Internacional de las Américas

**Investigador:** Stacy Daniela Victor Acosta

Introducción: El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información clave para el desarrollo del proyecto de investigación titulado “Análisis del proceso de exportación de palmito del subsector agrícola desde Costa Rica hacia Estados Unidos para la empresa Demasa S.A., durante el periodo 2022-2023”.

Su participación resulta fundamental para comprender las dinámicas operativas, logísticas, normativas y sostenibles del proceso exportador. Le recordamos que la información brindada se tratará con estricta confidencialidad y se utilizará solo con fines académicos y profesionales.

1. ¿Cuáles son las etapas críticas en el proceso de producción del palmito destinadas a exportación, y cómo se garantiza la calidad en cada una? Objetivo 1.
2. ¿Cómo se gestiona la logística de transporte y embalaje del palmito para asegurar el cumplimiento de los tiempos de exportación? Objetivo 1.
3. ¿Qué mejoras recientes se han implementado en el proceso logístico para optimizar la eficiencia exportadora? Objetivo 1.
4. 4. ¿Qué prácticas sostenibles se aplican actualmente en la producción y empaque del palmito? Objetivo 2.

5. ¿Cómo se integran los principios de sostenibilidad en los procesos logísticos de exportación? Objetivo 2.
6. ¿Qué certificaciones ambientales o de sostenibilidad ha obtenido la empresa, y cómo influyen en su competitividad internacional? Objetivo 2.
7. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos normativos o logísticos que han impactado el proceso exportador de palmito? Objetivo 3.
8. ¿Qué oportunidades de crecimiento o diversificación de mercado ha identificado la empresa durante este periodo? Objetivo 3.
9. ¿Cómo se ha adaptado la empresa ante cambios en los requisitos regulatorios del mercado estadounidense? Objetivo 3.
10. ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer el proceso exportador a corto y mediano plazo? Objetivo 4.
11. ¿Qué estrategias podrían implementarse para reducir riesgos logísticos y garantizar el cumplimiento de las normativas internacionales? Objetivo 4
12. ¿Qué tipo de apoyo institucional o tecnológico considera que podría optimizar aún más el proceso de exportación? Objetivo 4