

UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

“Diseño de un Modelo de Negocio y Perfil de Oportunidad de Negocio de una Empresa Exportadora de Plátanos Empacados al Vacío, ubicada en Santo Domingo, República Dominicana año 2012.”

Sustentantes:

Pristin Barreras Mejía

2007-2402

Keyla Marie Ramírez Hernández

2007- 2446

Asesor Titular:

Ing. Juan Enrique Rosales Cortés

Asesor Auxiliar:

Lic. Miguel Puente Leonor

Monografía Para optar por el Título de:

Licenciado En Administración De Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana.

2012

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO1

1.1 Qué es un Modelo.....2

1.2 Qué es un Modelo de Negocio.....3

CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DE PERFIL DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .15

2.1 Perfil de Oportunidad de Negocio.....16

2.2 Innovación18

2.3 Ideas.....19

2.4 Oportunidad de Negocio.....28

**CAPÍTULO III: PERFIL DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE PLÁTANOS EMPACADOS AL VACÍO
UBICADA EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA31**

3.1 Identificación de la Idea de Negocio.....32

3.2 Evaluación de la Idea de Negocio33

3.3 Oportunidad de Negocio.....41

CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLÁTANOS EMPACADOS AL VACÍO UBICADA EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA43

4.1 Segmento de Mercado	44
4.2 Propositiones de Valor.....	45
4.3 Canales de Distribución.....	46
4.4 Relaciones con los clientes	49
4.5 Fuentes de Ingresos.....	50
4.6 Recursos Claves	51
4.7 Actividades Claves	52
4.8 Sociedades Claves.....	53
4.9 Estructura de Costos	54

CAPÍTULO V: INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA EXPORTACIÓN DE PLÁTANO EN REPÚBLICA DOMINICANA Y EL MUNDO.....56

5.1 Producción Mundial del Plátano	57
5.2 Comercio Mundial. ¿Cuáles Países Exportan Plátano?	58
5.3 Importaciones Mundiales.....	59
5.4 Exportaciones de República Dominicana	60
5.5 Documentos Necesarios para Exportar desde República Dominicana	61
5.6 Normas y Requisitos Establecidos por los Países Importadores.....	64

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Dios, te agradezco porque has permitido este logro en mi vida, sin ti nada de esto sería posible, gracias mi Dios por estar conmigo siempre en todo momento.

Quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo, en especial a mi madre la señora Elga Altagracia Bueno por orar por mí siempre y darme ánimo para continuar la lucha, agradezco a mis hermanas Sayira y Magandys por escucharme, darme palabras de aliento y regañarme cuando pensaba que no daba para más, gracias por creer en mí.

Gracias a esas personas que sin nada a cambio se mostraron dispuestos a ayudarme, un millón de gracias a Gilberto Bueno, Rosa Lima Rivas, Francisco Gil, Máximo Padua, Yuly Felix, Surelys Encarnación, Alba Estrella, a la familia SIDO por todo el apoyo que me han brindado, en especial a Domingo Fernández por mostrar gran interés en mi proyecto y aportar ideas para mejorarlo.

Agradezco a mis compañeros que me brindaron una mano amiga en especial, a Rudy Malena, Mildriana Adames, Sheryl Cury, Mirla Espinal, Melissa Yunes, a Keyla Ramírez por ser mi compañera de monográfico y trabajar conmigo en esta etapa final tan importante.

Quiero darle las gracias a mi amiga y colega Rosa Elena Frías por brindarme su amistad, ayuda, y compartir conmigo muchos momentos agradables dentro y fuera del ámbito universitario.

Pristin Barreras Mejía

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi amado Señor y Salvador, Quien me escogió desde el vientre de mi madre y dio propósito a mi vida. He visto Su mano fiel guiarme siempre durante toda la carrera, aun en los momentos de mayor ansiedad me permitía encontrar descanso en Él, demostrándome siempre Su perfecto control sobre todas las cosas ¡Quién como Tú Señor! A Ti debo todo lo que soy y lo que tengo.

A mis padres, Miqueas Ramírez y Altagracia Hernández, por motivar tanto a mí como a mis hermanos a estudiar y hacernos profesionales, enseñarnos los caminos del Señor y ser ejemplo de temor de Dios, trabajo, responsabilidad, esfuerzo y superación. ¡Ustedes valen oro! Y a mis hermanos Enrique, Ariel y Moisés, quienes han estado conmigo y me han apoyado siempre. Les amo a todos.

A mi prometido Julián Musa, quien me ha animado y estado en la disposición permanente de ayudarme durante todo este proceso. Eres un regalo de Dios para mí. Te amo.

A nuestro asesor, el Prof. Juan Rosales, por su tiempo y disposición a orientarnos en lo que fuese necesario, colaborando con el alcance de nuestra meta. Usted es un excelente maestro.

A mi compañera de monográfico Pristin Barreras, porque a partir de su idea de negocio realizamos este proyecto. También a Julia Almanzar y Marjorie Gautier, quienes conformaron un equipo con nosotras durante los dos módulos del monográfico en donde vimos los resultados de nuestro esfuerzo y dedicación. Sean todas muy bendecidas.

Keyla Marie Ramírez Hernández

DEDICATORIAS

DEDICATORIA

A mi padre:

Quiero con especial amor y cariño, dedicarle este monográfico a mi padre, el señor José Ramón Barrera, doy gracias a Dios por que existes en mi vida, eres el hombre más amante a sus hijas que he conocido, gracias por sacrificarlo todo en los tiempos difíciles menos las cosas concernientes a nuestra educación, gracias por enseñarme sin palabras, solo con tus actos a ser una persona honesta y agradecida de Dios. Gracias por estar dispuesto siempre a ayudarme, gracias por ir conmigo paso a paso no solo a lo largo de esta trayectoria universitaria sino en toda mi vida, no tendré nunca como pagarte todo lo que has hecho por mí.

Gracias a Dios, por que se hará realidad uno de tus sueños más anhelados y yo pude ser parte de causarte esa felicidad, podemos decir con voz fuerte que Dios ha sido fiel con nosotros.

Pristin Barreras Mejía

DEDICATORIA

A ti Señor, por cuanto has sido bueno y fiel para conmigo. Si he llegado hasta aquí es por ti, qué habría sido de mí sin Tu ayuda. De Ti proviene toda sabiduría e inteligencia, toda buena dádiva y don perfecto, por tanto, de lo recibido de Tu mano te doy.

Keyla Marie Ramirez Hernández

INTRODUCCIÓN

República Dominicana es uno de los países de mayor producción y consumo de plátanos de la región y posee la autosuficiencia necesaria para proveer las demandas locales, pero exporta en volúmenes muy bajos. Detectando esta necesidad nos motivamos a diseñar un modelo de negocio que aportara al fortalecimiento de este sector que es una fuente de empleos e ingresos para pequeños y medianos productores rurales, siendo su única fuente de subsistencia, en algunos casos.

Plátanos de mi País es una idea que consiste en plátanos verdes pelados y empacados al vacío, con la finalidad de preservar su frescura e higiene, cumpliendo con los requerimientos necesarios para exportación a mercados internacionales, buscando impactar de manera significativa el desarrollo de las zonas productoras del rubro y ofrecer un producto 100% dominicano a nativos y extranjeros que residen en Estados Unidos y Europa.

RESUMEN EJECUTIVO

La manera en que elegimos definir los detalles operacionales básicos de nuestra idea (***Plátanos de mi País***), fue mediante el diseño de un modelo de negocio que permitirá conocer los medios a partir de los cuales se pueden generar beneficios. Para esto se definen los nueve bloques principales que lo conforman en los cuales estará basada la estrategia, estos son:

- Segmentos de mercado
- Propositiones de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves
- Sociedades claves
- Estructura de costos.

Previo a esto se realizó la evaluación de la idea de negocio mediante el desarrollo de un perfil de oportunidad de negocio que nos permitió medir la

factibilidad de nuestro proyecto y reconocer si ciertamente estamos ante la posible conformación de una empresa. Conjuntamente con esto estuvieron los aportes hechos por nuestros compañeros de clase del módulo de Creación de Empresas, pues nos ayudaron a pulir y perfeccionar la idea de negocio, añadiendo y eliminando elementos que nos permitieron mejorarla.

CAPÍTULO I:
DEFINICIÓN DE MODELO DE
NEGOCIO

1.1 ¿QUÉ ES UN MODELO?

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española provee varias definiciones de lo que es un modelo, dentro de las cuales destacaremos dos, que son:

1. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
2. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. ¹

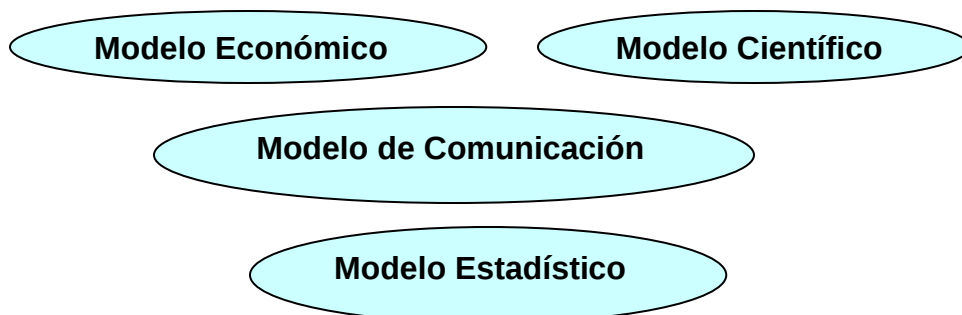
¿Por qué se usan los Modelos de Negocios?

Los Modelos de Negocios son utilizados por su capacidad de ayudar a definir interrogantes como: ¿qué tipo de negocio vamos a implementar?, ¿cuáles medios utilizaremos para implementarlo?, ¿quiénes pagarán por nuestros servicios?, ¿cómo serviremos a nuestros clientes?, ¿en qué costos tendremos que incurrir? y ¿cómo generaremos beneficios/ganancias?

Cada una de las respuestas a estas interrogantes son vitales para el desarrollo de cualquier tipo de negocio, por tal razón se ha hecho uso de esta metodología que permite el diseño estratégico de los elementos necesarios para su funcionamiento y que harán más seguro un correcto desempeño.

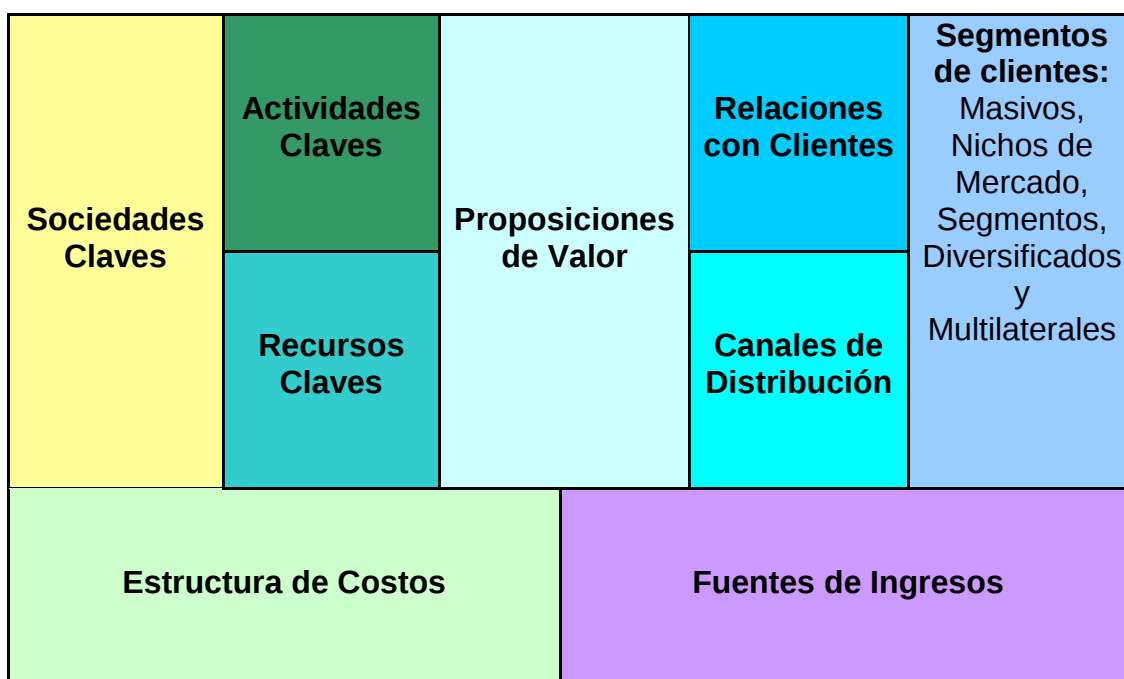
1) Real Academia Española. Diccionario usual. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>

Otros tipos de modelos existentes que de una forma u otra se aplican a la Administración de Empresas y los negocios son:



1.2 ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Un Modelo de Negocio se refiere al diseño de los medios a partir de los cuales un negocio busca percibir beneficios. Para su realización es necesaria la definición de nueve bloques principales sobre los cuales será basada su estrategia y que abarcan las cuatro áreas esenciales de un negocio que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estos bloques son:



❖ Segmentos de Mercado

En un modelo de negocio los clientes juegan un papel céntrico y los tales poseen características y necesidades específicas que deben ser satisfechas, por tanto, es necesario delimitar los diferentes grupos de personas u organizaciones hacia los cuales será dirigido el producto o servicio a desarrollar, teniendo una comprensión clara de sus requerimientos para lograr un diseño adaptable a ellos.

El mercado puede ser segmentado de las siguientes maneras:

Masivo	Este tipo de mercado no hace distinciones entre los segmentos existentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.
Nicho de mercado	Los clientes de este tipo de segmento poseen características diferenciadas y necesidades específicas que satisfacer, por tanto, el diseño del modelo de negocio se hace conforme a los requerimientos del nicho al cual es dirigido.
Segmentos	Distinción de mercados con algunas diferencias y problemas. Aquí pudiesen surgir clientes con necesidades y problemas similares, pero con ciertas variaciones.
Diversificado	Con un modelo de negocio diversificado, una empresa pudiera servir a dos tipos de segmentos de mercado no relacionados entre sí.
Mercados Multilaterales	En este tipo de mercado, las empresas sirven a dos o más segmentos interdependientes, es decir, que poseen una dinámica de mutua responsabilidad.

Fuente: OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

❖ **Proposiciones de Valor**

Este bloque del modelo de negocio describe el paquete de productos y servicios que crearán valor para un segmento específico de clientes.

En un mercado cada vez más competitivo, la proposición de valor es un elemento de suma importancia a la hora de ofrecer cualquier producto o servicio, porque de esta dependerá que los clientes opten por una empresa u otra. Esta provee soluciones a los problemas de los clientes o satisface alguna necesidad del mercado que no había sido antes satisfecha. Trata básicamente de los beneficios que la empresa ofrece al cliente.

Existen diferentes formas a través de la cuales una empresa puede hacer una propuesta de valor para sus clientes, como son:

Novedad	Mediante la satisfacción de necesidades completamente nuevas, que los clientes no podían percibir a causa de la inexistencia de alguna oferta similar.
Desempeño	Cuando se logran mejoras en la funcionalidad de un producto o servicio, también se crea valor.
Personalización	Es lograda cuando una empresa consigue ajustar sus productos o servicios a las necesidades específicas de un cliente o segmento de clientes.

Facilitar trabajo	Ocurre cuando la empresa ayuda al cliente con la realización de ciertos trabajos, haciéndoles menos complejos y por ende, creando valor.
Diseño	Un producto puede destacarse por la forma en que esté diseñado, dependiendo del uso que le vaya a dar el cliente. Cuando se logra un diseño más grande o pequeño, se añaden funciones, entre otros factores, tomando en cuenta las necesidades específicas del cliente, se logra una propuesta de valor de gran importancia.
Marca/ Estatus	El uso de una marca específica puede significar prestigio e identificar al cliente dentro de un grupo social específico.
Precio	Cuando una empresa consigue ofertar un producto o servicios a un precio menor al que generalmente se encuentra en el mercado, gana a los clientes que se encuentran dentro de segmentos sensitivos a los precios.
Reducción de costos	Se crea valor cuando se ayuda a los clientes a minimizar sus costos.
Reducción de riesgo	Dado el riesgo que viene con cualquier inversión que se hace, cuando de una forma u otra se reduce este factor en la adquisición de un producto o servicio, se logra crear valor para el cliente.
Accesibilidad	La innovación y las nuevas tecnologías pueden dar como resultado la provisión de productos o servicios a los cuales ciertos segmentos de clientes no tenían acceso anteriormente, creando valor para los tales de esta manera.
Conveniencia/Utilidad	Una forma de crear valor substancialmente, es haciendo las cosas más convenientes y fáciles de usar.

Fuente: OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

❖ **Canales de Distribución**

La elección de canales de distribución determina de qué forma la empresa habrá de comunicarse con los segmentos de mercados a los cuales se dirige, para presentarles su propuesta de valor.

Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Estos sirven diferentes funciones, incluyendo:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes. ²

El punto desde el cual parte el canal de distribución es el productor y en donde finaliza es el cliente. En algunos casos son necesarias personas u organizaciones que intervengan entre el productor y el cliente, a estos se les llaman intermediarios, su utilización dependerá el tipo de canal que se este utilizando.

2) OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA. Disponible en: www.businessmodelgeneration.com

Los tipos de canales de distribución existentes son:

Directo: El productor vende el producto o servicio directamente al consumidor o usuario final, sin la utilización de intermediarios.

Indirecto: Un canal de distribución es determinado como indirecto porque existen intermediarios entre el productor y el cliente. Este es generalmente utilizado por empresas industriales. Dentro de este tipo de canal, hay canales cortos y canales largos. Cortos, son aquellos constituidos por el productor, un minorista (o detallista) y el consumidor final. Los largos, lo conforman el productor, un mayorista, un minorista y el consumidor.

❖ **Relaciones con los Clientes**

La definición de este bloque permitirá a la empresa seleccionar las diferentes maneras en que habrá de mantener contacto con los clientes del segmento de mercado en el cual está enfocada. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Es necesario que la empresa tenga claro el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado, pues estas pueden variar desde personales a automatizadas. Algunas motivaciones por las cuales pueden ser llevadas las relaciones con los clientes son:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular, estas son:

Asistencia Personal	La interacción humana es la base de este tipo de relación. Los clientes tienen la facilidad de conseguir ayuda a través de un representante real con el cual pueden comunicarse tanto durante en el proceso de ventas y aun después de haber realizado la compra del producto.
Asistencia Personal Dedicada	Este tipo de relación implica dedicar un representante de la empresa a un cliente específico. Es la más profunda e íntima manera de relacionarse con el cliente y normalmente se desarrolla por un largo período de tiempo.
Autoservicio	Cuando se trata de autoservicio, la empresa no mantiene relaciones directamente con el cliente, sin embargo, provee los medios necesarios para que estos se ayuden a sí mismos.
Servicios Automatizados	Este tipo de relación mezcla una más sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados, estos servicios automatizados pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden simular una relación personal.
Comunidades	Es una metodología que está siendo implementada por muchas empresas, en donde logran envolverse con clientes actuales y potenciales, facilitando a la vez la conexión entre ellos, manteniendo comunidades en línea a través de las cuales permiten a los usuarios intercambiar conocimientos para ayudarse unos con otros a resolver problemas.

Co-Creación	Este tipo de relación con los clientes permite que estos creen valor para sí mismos conjuntamente con la empresa.
--------------------	---

Fuente: OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

❖ Fuentes de Ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar de dónde la empresa se proveerá de ingresos, representando el dinero que la empresa generará de cada segmento de mercado.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

Existen varias maneras que hacen posible la generación de fuentes de ingresos:

Venta de Activos	Es la fuente de ingreso más conocida y utilizada, que se deriva de vender el derecho de propiedad de un producto físico.
Prima por uso	Generada por el uso de un servicio en particular. Aumenta en precio en la medida que el cliente utilice el servicio que adquirió.

Primas de Suscripción	Esta fuente de ingreso se genera por la venta de acceso continuo a un servicio específico, tal como generalmente funcionaría un gimnasio.
Prestar/ Rentar/ Alquilar	La creación de esta fuente de ingresos surge cuando es cedido temporalmente a un individuo el derecho de utilizar algún activo en particular, por un período de tiempo específico a cambio de una prima previamente asignada.
Licencia	Se genera a partir del permiso que dado a los clientes para la utilización de propiedad intelectual a cambio de una prima.
Primas de Corredor	Esta fuente de ingresos se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes.
Publicidad	Las primas generadas por publicitar algún producto, marca o servicios, también son una fuente de ingresos.

Fuente OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

❖ **Recursos Claves**

Este bloque describe cuáles son los recursos más importantes para lograr el funcionamiento del modelo de negocio.

Es indispensable para cada negocio determinar los recursos claves de los cuales se va a proveer para lograr ofrecer una proposición de valor atractiva, alcanzar nuevos mercados, mantener relaciones con los clientes de manera estable y generar fuentes de ingresos. Los recursos a utilizar dependerán básicamente de la naturaleza del modelo de negocio que se esté implementando, tales recursos pueden ser *físicos, financieros, intelectuales o humanos*.

❖ Actividades Claves

Habiendo sido descubiertos los recursos vitales para el funcionamiento del modelo de negocio, es necesario determinar las actividades que los pondrán en ejecución.

Cada modelo de negocio requiere el desarrollo de un número determinado de actividades claves, pues la operación exitosa de la empresa dependerá del grupo de acciones que se lleven a cabo persiguiendo alcanzar los objetivos por los cuales ha sido creada: satisfacer alguna necesidad específica, creando valor para el cliente y por ende, percibiendo ingresos.

Las actividades claves pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

Producción: Esta actividad es llevada a cabo mediante el diseño y fabricación de cualquier tipo de producto, generalmente implica grandes volúmenes y requiere el cumplimiento de ciertos estándares de calidad. La producción es la actividad principal a la que se dedican las empresas industriales y de manufactura.

Solución de Problemas: Este tipo de actividades se relacionan con el desarrollo de nuevas soluciones a problemas que pudieran surgir a los clientes. Empresas e instituciones como consultores y hospitales proveen este tipo de servicios. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo.

Plataforma/Red: Los modelos de negocios que poseen un diseño basado en una plataforma como recurso, involucran actividades relacionadas con la plataforma o red.

Fuente OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

❖ **Sociedades Claves**

En este apartado son descritas las redes de proveedores y socios con quienes la empresa trabaja para lograr su funcionamiento.

Existen diversas motivaciones a la formación de sociedades en las empresas, estas se están convirtiendo en una piedra angular en cualquier modelo de negocio. Algunas motivaciones que podemos mencionar son la optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y la adquisición de recursos y actividades particulares. En resumen, las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Dentro de los diferentes tipos de sociedades podemos distinguir:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetencia, relacionada con la alianza estratégica entre competidores.
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales. ³

3) OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA. Disponible en: www.businessmodelgeneration.com

❖ Estructura de Costos

En este bloque se especifican los costos más importantes en los que debe incurrir la empresa para hacer operar el modelo de negocio.

Para la creación y entrega de valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar fuentes ingresos, es inevitable la incursión en costos. Estos pueden ser calculados con relativa facilidad después de que son definidos los recursos, actividades y sociedades claves del modelo de negocio. Algunos modelos de negocios tienen mayor dependencia de los costos que otros.

Las características que puede tener una estructura de costos son:

Costos Fijos	Son aquellos que permanecen sin variación aunque el volumen de productos o servicios producidos cambie. Dentro de esta clasificación caben costos como alquileres, salarios e impuestos.
Costos Variables	Este tipo de costos guarda importante dependencia con el volumen de bienes producidos, pues su variación es directamente proporcional a las cantidades que se produzcan.
Economía de Escala	Es la ventaja de costos obtenida cuando la producción aumenta. Las empresas grandes se benefician de esta manera cuando obtienen descuentos por comprar en grandes volúmenes, disminuyendo el costo por unidad en la medida que aumenta la producción.
Economía de Amplitud	Son las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud que puede dar apoyo a múltiples productos a la vez.

Fuente: OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.

CAPÍTULO II:
DEFINICIÓN DE PERFIL DE
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 PERFIL DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Es la definición y descripción del negocio que se tiene en mente y cómo exactamente se pretende llevar a cabo. Es necesario mantenerse enfocado en el mercado especializado en el que se desea servir cuando se elabora.

El proceso de establecimiento de una empresa se inicia con una idea de negocio ya sea surgida de una alta motivación empresarial o como elemento que provea esa motivación, esta idea necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio que merezca la elaboración de un plan de negocio. De los cinco componentes básicos de un negocio, indudablemente la oportunidad de negocio es el eje medular sobre el cual los otros se adecuan, por tanto la identificación y creación de la oportunidad de negocio son la chispa que enciende el proceso y el combustible que lo mantiene vivo.

La generación de una verdadera oportunidad de negocio tiene tres etapas 4:

- Identificación de la idea de negocio
- Evaluación de la idea de negocio
- Conformación de la oportunidad de negocio

4) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 118), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Encontrar una idea de negocio buena no es algo fácil, si se logra en forma rápida, muchas personas se han arruinado buscando y probando ideas de negocio. Es por tanto, de gran importancia que el futuro empresario analice muy bien estas etapas. La creatividad debe ser vista como un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas y genera productividad y rentabilidad en las empresas.

Las fases del proceso creativo son:

Encuentro	Corresponde al momento en el cual el ser humano percibe o experimenta un problema o una situación para la cual no tiene solución, es un problema nuevo.
Preparación	Corresponde a todas las actividades que el ser humano realiza para tratar de entender el problema, esta fase incluye: búsqueda de datos, análisis detallado de factores y variables, bases tecnológicas.
Concentración	Corresponde al encuentro de una línea de acción, de un principio, de un direccionamiento que la mente humana empieza a dar al hacer diversas asociaciones, al unir diferentes marcos de referencia.
Incubación	Corresponde al proceso incesante que la mente humana sigue haciendo de las posibles soluciones, de las posibles combinaciones. De la información que haya recogido.
Iluminación	Es volumen o esencia cuando finalmente la mente genera su producto, es el momento del "al fin", es la llegada definitiva de la luz, es el momento que el proceso creativo llega a su máximo.

Verificación	Corresponde a la comprobación de la validez de la solución, es estudiar sus características de facultad. En la innovación se incluye el análisis de costos, tiempo, mercados, clientes, rentabilidad, etcétera.
Persuasión	Corresponde al cierre del proceso creativo. Es cuando se comunica y se convence a los usuarios de la validez de ella como solución, la idea negocio.

Fuente: Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (pp. 122-123)

2.2 INNOVACIÓN

La innovación establece las ventajas competitivas, es el alma de todo el proceso empresarial. La innovación al igual que la invención, se nutren de la creatividad, la invención es la característica del empresario exitoso. En la mayoría de los casos el empresario combina viejas ideas con nuevas formas, junta tecnologías con mercados, hace mejoras a productos o a servicios existentes.

El genio empresarial esta más en implementar ideas de negocio, convirtiéndolas en oportunidades de negocio y en negocios, que en generar inventos.

Peter Drucker ⁵, en su libro *La Innovación y el Empresario Innovador*, plantea siete fuentes básicas para la innovación:

⁵) Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Cali, Colombia: Editora Norma.

1. Lo inesperado: la sorpresa.
2. Lo incongruente: la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
3. La necesidad de mejorar un proceso existente.
4. El desmoronamiento o los cambios de una estructura industrial o de mercado.
5. Los cambios demográficos.
6. Los cambios de percepción, modalidad y significado.
7. Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

2.3 IDEAS

Una de las tantas definiciones aceptadas sobre la palabra idea es: concepción de un plan o proyecto para realizar una cosa.

Todo ser humano tiene múltiples ideas sobre la diversidad de actividades humanas. El cerebro permanentemente genera ideas, y esta generación no es exclusiva del empresario, ni las ideas son todas con fines empresariales. Es importante mantener la capacidad de mantener ideas, la creatividad es la aliada vital de todo el proceso de generación de ideas.

Ideas de Negocio

Las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito, pero no siempre están orientadas a la creación de una empresa. ⁶

La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, inventivas, innovadoras a una perspectiva de negocio, y empieza a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etcétera y lo hace con una intencionalidad específica de establecer un negocio.

Generar y evaluar ideas de negocio es una condición necesaria en el proceso empresarial, pero no es suficiente para empezar, construir y operar un negocio productivo se requieren algunas mejoras para estar listo. En el proceso de generación de ideas, el empresario incipiente necesita proceder con elementos, que le permitan identificar sus ideas de negocio ⁷:

- a. Debe asumir que hay lugar al cambio y que el mundo puede ser diferente de lo que es hoy.

6) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 135), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

7) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 135), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

- b. Debe pensar y actuar con la idea de que los problemas son oportunidades de mejoramientos, y que estas son el momento preciso para iniciar un cambio productivo que otros están esperando, deseando o necesitando.
- c. Debe actuar con un espíritu de aventura, en el sentido de que en el desarrollo de su idea de negocio no hay mapa claro.
- d. Debe estar mentalmente preparado, tener una meta y algún conocimiento de lo que busca, antes de salir a desarrollar la idea de negocio.

Origen de las ideas de negocios ⁸

Las ideas de negocios tienen tres grandes fuentes que son:

- Problemas
- Necesidades
- Deseos

En algunas ocasiones estas tres condiciones ocurren de manera simultánea, cuando esto sucede, la idea de negocio promete un mejor futuro.

8) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (pp. 136-138), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda

Gran número de ideas de negocio son causadas con aquellos problemas que todos los seres humanos enfrentamos y que necesitan ser provisto de alguna solución, por ejemplo, un problema de inseguridad genera una serie de oportunidades de negocio tales como: rejas de seguridad, circuitos de televisión, alarmas, compañías de vigilancias, cercas metálicas, mecanismos de protección, cajas de seguridad, cerraduras, etcétera.

Todos los días estamos enfrentando nuevas necesidades, unas de gran importancia, otras no tan importantes, pero todas brindan una oportunidad al empresario de satisfacerlas a través de un negocio. Las necesidades son un poco diferentes a los problemas. Solo las necesidades claramente insatisfechas se vuelven problemas. Siempre existirán necesidades vitales como: alimentos, salud, educación, transporte, comunicación, etcétera.

Los deseos corresponden a aquellas cosas que la gente desee, pero que puede vivir sin ellas, no son cosas tan imperiosas como las necesidades o los problemas, pero a la gente le gustaría atender a esos deseos, identificar oportunidades de negocio a partir de estos deseos es un poco más difícil, pues estas oportunidades son menos obvias y requieren más esfuerzo del empresario para poder identificarlas.

Características de la ideas de negocio

En el proceso de desarrollo de ideas de negocio deben tomarse en cuenta las características particulares de aquellas, que son:

a) Las oportunidades <i>se dan en intervalos de tiempo definidos</i> . Así como hay oportunidades que tienen un tiempo muy pequeño, hay oportunidades que subsisten por mucho tiempo, esto origina que el tiempo de reacción del empresario se adecue a la realidad de la oportunidad.
b) La identificación de oportunidades tiene <i>diversos niveles de complejidad</i> . Algunas oportunidades son fáciles de detectar, sin necesitarse muchas herramientas, otras, en cambio son muy difíciles y con mucha frecuencia uno no las ve.
c) A veces las oportunidades se dirigen a mercados de <i>diferentes tamaños</i> , estas están orientadas a mercados muy localizados o muy específicos, donde la segmentación es muy particular, en cambio, en otras ocasiones son mercados muy amplios.
d) <i>La mayoría de las personas no las detectan</i> . Esta es una de las características que diferencian al empresario de las otras personas, pues este es capaz de percibir la oportunidad que muchos no han visto.
e) <i>Las oportunidades están encadenadas</i> , pues con frecuencia una idea de negocio genera encadenamiento hacia delante y hacia atrás, el concepto de complementariedad desempeña un papel importante.

Fuentes generales de ideas de negocio 9

9) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 139), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Diversos autores plantean múltiples listas de fuentes de negocio, existen, sin embargo algunos hechos importantes que deben tenerse en cuenta:

- a) La gran mayoría de las ideas de negocio la sacan los empresarios de sus experiencias previa, ya sea de su experiencia laboral, de su área de formación, del ambiente en el cual han vivido, de problemas que se dan en su entorno o de las necesidades que el ha sentido deben ser satisfechas.
- b) Muchos empresarios identifican sus ideas de negocio de tendencias y de procesos que han seguido por algún tiempo.
- c) Existen ideas que surgen básicamente de procesos repetitivos de ensayo y error a través de los cuales va modificándose la idea inicial. Aquí el conocimiento técnico y las redes de contacto son vitales.
- d) Por un camino u otro es vital la existencia y la utilización de una excelente red de contactos, que le permita al empresario en proceso de iniciación, confrontar sus ideas empresariales con: clientes, distribuidores, mayoristas, productores, profesionales, amigos, colegas, investigadores, posibles competidores, agremiaciones, grupos de interés, etcétera.

Caminos en la búsqueda de ideas de negocio ¹⁰:

- Cambios de gustos y preferencias.
- Cambios en la percepción.
- Errores, accidentes, fallas, sorpresas.
- Cambios en el ciclo de los negocios.
- Cambios tecnológicos y científicos.
- Cambios en el entorno.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el ordenamiento.

Evaluación de la Idea de Negocio

Luego de haber identificado una idea de negocio, el próximo paso es la evaluación de la misma. Toda idea de negocio debe ser introducida en un proceso de evaluación que permitirá determinar si merece la realización de un plan de negocio o si vale o no la pena mantenerla en nuestro listado de ideas de negocio.

La evaluación de la idea podría ser asociada a un análisis cualitativo del negocio, en el cuál es revisada la existencia o no de ciertos elementos básicos del mismo.

10) Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Cali, Colombia: Editora Norma.

Esta evaluación incluye la mayor parte de los elementos involucrados al plan o modelo de negocio, pero sin preocuparse de manera sustancial de los elementos cuantitativos o estrategias.

Debajo mostramos un ejemplo con un recuadro en donde se plantean ciertas preguntas las cuáles implican respuestas cualitativas que permiten evaluar la idea de negocio:

Evaluación Cualitativa de la Idea de Negocio				
Pregunta	Sí	No	No sabe	Necesito más Información
1. ¿Es significativo su mercado?				
2. ¿Es posible llegar a esos clientes?				
3. ¿Sabe quién es la competencia y qué tan fuerte es su posición?				
4. ¿Tiene ventajas sobre los productos o servicios de la competencia?				
5. ¿El sector al cual pertenece su negocio está creciendo?				
6. ¿Conoce o tiene acceso a la tecnología para elaborar el producto/servicio con las características y productividad?				
7. ¿Existe la posibilidad de insumos para la producción?				
8. ¿Existen espacios físicos disponibles y apropiados en la zona en que se debe ubicar el negocio?				

9. ¿Conoce la magnitud apropiada de la inversión requerida?				
10. ¿Ve factible la consecución de ese dinero?				
11. ¿Conoce las prácticas comerciales del medio en el cual se desenvuelve el negocio?				
12. ¿Se ajustan esas prácticas a sus principios éticos y morales?				
13. ¿Se consigue fácilmente los recursos humano calificado?				
14. ¿El margen de utilidad esperado es atractivo?				
15. ¿Se espera que el negocio tenga buen nivel de liquidez (disponibilidad de efectivo)?				
16. ¿Existen problemas legales, éticos, morales o familiares que puedan surgir?				
17. ¿Se ajusta el negocio a sus gustos y deseos?				
18. ¿Tendrá su negocio un impacto negativo sobre el medio ambiente?				
19. ¿Tiene disponibilidad del tiempo que requiere el negocio?				
20. ¿Si se requieren socios, tiene algunos candidatos con las características adecuadas?				
21. ¿Su familia está de acuerdo y lo apoya?				
22. ¿Tiene contactos adecuados que le den el soporte necesario al negocio?				

23. ¿Conoce los puntos críticos del negocio y la manera para subsanarlos?				
---	--	--	--	--

Fuente: Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 151)

Cuando todas estas preguntas son respondidas de manera sincera y objetiva, nos permiten identificar si ciertamente estamos ante una idea con posibilidades de convertirse en una oportunidad de negocio. Estas respuestas nos servirán como el filtro para evitar inversiones de tiempo y otros recursos en una idea carente del mercado, la tecnología, el personal, la rentabilidad y otros elementos necesarios para hacerla realidad.

Habiendo pasado por este proceso, nos será posible definir de manera más óptima la oportunidad e incluso, identificar oportunidades adicionales o simplemente obtener conocimientos básicos sobre un nuevo tipo de negocio.

2.4 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO ¹¹

Cuando nuestra idea ha sido identificada y luego introducida en un proceso de evaluación cualitativa del cual surgen resultados favorables, entonces nos encontramos ante una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada.

¹¹) Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial* (p. 152), Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Esta surge cuando la idea está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, en obtener ventajas sobre la competencia e identificar la manera, lugar, el momento oportuno y los recursos necesarios para llevarla a cabo. El diseño y desarrollo de la oportunidad de negocio descubierta sólo es posible a través de la realización de un plan o modelo de negocio que permita ver de manera amplia cada uno de los medios necesarios para que la empresa obtenga beneficios. A partir de esta etapa la idea de negocio es redefinida y mejorada.

Rodrigo Velera, en su libro Innovación Empresarial, plantea que por la necesidad del empresario de definir los detalles operacionales básicos para la orientación su plan de negocio, deben ser definidos aspectos como:

- Segmento de mercado que se va a estudiar.
- Cubrimiento geográfico del plan de negocio.
- Esquemas de comercialización.
- Nivel de tecnología.
- Tamaños potenciales de planta para estudiar.
- Formas de vinculación laboral.
- Posibles estructuras de financiación.
- Opciones para el grupo empresarial.
- Posibilidades de acceso a recursos físicos.
- Competidores a considerar.
- Nivel de análisis de ambiente industrial, legal, comercial y gubernamental.

- Clientes primarios y secundarios.
- Productos sustitutos que se van a considerar.
- Período de análisis, incluyendo fechas de inicio de montaje y de inicio de producción,
- Expectativas mínimas de rentabilidad.
- Capacidad financiera en recursos propios, en garantía y en créditos.
- Riesgos que deben ser evaluados.

Definidos estos lineamientos de la oportunidad de negocios que está siendo estudiada, el empresario estará listo para la realización del plan o modelo de negocio a ser implementado.

CAPÍTULO III:

***PERFIL DE OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO PARA UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE PLÁTANOS
EMPACADOS AL VACÍO UBICADA
EN SANTO DOMINGO,
REPÚBLICA DOMINICANA***

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio propuesta se trata de una empresa dominicana del ramo industrial dedicada a la elaboración de empaques al vacío debidamente etiquetados para plátanos previamente pelados, pesados y con la información nutricional requerida con fines de exportación. El nombre que hemos decidido colocar a este producto es “Plátanos de mi País”.

¿Qué es Plátanos de mi País?

Es un producto comercial de consumo masivo, consiste en plátanos verdes pelados y empacados al vacío, con la finalidad de preservar su frescura e higiene para exportación a mercados internacionales.

Este tipo de empackado aísla el O₂ (oxígeno) en un 96%, lo cual atrasa el proceso natural de descomposición y permite tener el producto fresco por hasta 7 meses a una temperatura constante.

¿Por qué Plátanos de mi País?

República Dominicana es uno de los países de mayor producción y consumo de plátanos de la región, sin embargo 98.9% de su producción es destinada al consumo local y sólo un 1% a la exportación, desaprovechando el amplio mercado internacional demandante de este fruto, que consta de países donde su cultivo es muy bajo y en algunos casos, nulo, tales como Estados Unidos y Europa, básicamente por falta de tecnificación y voluntad para hacerlo.

Dada la importancia económica y social del cultivo y comercialización del plátano en la República Dominicana y las implicaciones positivas que conlleva, como son generación de divisas y empleo, entendemos idónea la ejecución de nuestra idea de negocio, la cual propone la exportación de este producto debidamente empacado al vacío, garantizando la frescura necesaria para su consumo en el país de destino.

Además de lo ya mencionado, es importante destacar que en la actualidad el ritmo de vida es acelerado y no permite que se pierda el tiempo en la ejecución de procesos, por tanto, la facilidad en los procesos es un valor agregado. El tener plátanos pelados y listos para la cocción permite ahorrar tiempo, facilitar y agilizar su consumo. También garantiza las cualidades del plátano 100% verde y sin el temor de que pueda estar dañado.

3.2 EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Habiendo identificado nuestra idea, debemos iniciar el proceso de evaluación necesario para comprobar la objetividad y factibilidad de la misma. Para medir esto hemos seleccionado el formato provisto por el autor Rodrigo Varela en su libro Innovación Empresarial, que entendemos óptimo para conocer si estamos frente a una oportunidad de negocio por lo abarcador de las preguntas planteadas que mostraremos a continuación, conjuntamente con las respuestas requeridas.

1. *¿Es significativo su mercado?*

Sí, el plátano es un producto de consumo masivo, tanto local como internacionalmente. Según estadísticas de la Secretaría de Estado de Agricultura, en República Dominicana se produce un promedio de 1,452.61 millones de unidades al año, de los cuales se estima un consumo de 1,437.65 millones de unidades, por tanto, aprovecharemos la gran capacidad de producción y fuentes de provisión existentes en nuestro país para distribuirlo en mercados extranjeros que demandan el producto y en donde también viven dominicanos que desean poder adquirir alimentos que provengan directamente de su país natal.

2. *¿Es posible llegar a esos clientes?*

Sí, mediante el diseño de las estrategias de distribución necesarias, existen posibilidades de alcanzar estos clientes.

3. *¿Sabe quién es la competencia y qué tan fuerte es su posición?*

Hoy día es muy bajo el porcentaje de productores de plátano locales que exportan al extranjero, pues sólo un 1% de la producción total dominicana es

destinada a exportación, sin embargo países como Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Ecuador, son los más fuertes exportadores de plátano a mercados norteamericanos y europeos, aun así ninguno le agrega el valor de pelarlos y empacarlos al vacío para exportarlos.

Nuestro competidor más amenazante es la empresa PELMESA de Colombia, dedicada al empaque al vacío de tubérculos, vegetales y plátanos. Aun no se han dedicado a la exportación de sus productos, pero es uno de sus proyectos exportarlos a Estados Unidos, Europa y Centro América.

4. ¿Tiene ventajas sobre los productos o servicios de la competencia?

Sí, porque, a diferencia de PELMESA, nuestra proyección es específicamente hacia la exportación y no a las ventas locales, lo que significa que pudiéramos tomar el mercado al cual piensan dirigirse antes de que lo ejecuten, logrando haber posicionado nuestra marca.

En el caso de los demás países exportadores, como mencionábamos anteriormente, nuestra marca se caracteriza por el valor agregado que ofrece al cliente, lo que nos da una ventaja competitiva sobre ellos.

5. ¿El sector al cual pertenece su negocio está creciendo?

El Estudio de la Cadena Agroalimentaria del Plátano en RD de la Secretaría de Estado de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la

Agricultura, muestra como desde al año 2000 hasta el 2007, el rendimiento de la producción del plátano mantiene una tendencia ascendente que permanece hasta la fecha y nuestra idea ayudaría a incentivar que este crecimiento persista.

6. *¿Conoce o tiene acceso a la tecnología para elaborar el producto/servicio con las características y productividad?*

Sí. Los recursos tecnológicos más importantes para nuestro proyecto son las empacadoras al vacío, que podríamos cotizar tanto localmente como en el extranjero y que tendrían que tener muy buena capacidad y desempeño para el tipo de actividad industrial al que se dedicará nuestra empresa.

7. *¿Existe la posibilidad de insumos para la producción?*

Sí. El país tiene las condiciones climáticas ideales para producir plátanos en gran escala comercial para exportación.

8. *¿Existen espacios físicos disponibles y apropiados en la zona en que se debe ubicar el negocio?*

Sí. Tenemos diferentes opciones de zonas francas e industriales para evaluar.

9. *¿Conoce la magnitud apropiada de la inversión requerida?*

Sí. Inicialmente requerimos alrededor de RD\$6,400,000.00, que incluyen equipos de oficina, equipos de producción, capital operativo y provisión por tres meses.

10. *¿Ve factible la consecución de ese dinero?*

Sí. El Banco Agrícola es la entidad principal a través de la cual es posible la consecución del financiamiento necesario para emprender nuestro proyecto, además de los inversionistas que crean en él y provean los fondos para lograr ejecutarlo.

11. *¿Conoce las prácticas comerciales del medio en el cual se desenvuelve el negocio?*

Nunca hemos estado directamente relacionadas con los productores y exportadores de plátanos. Pero sí hemos trabajado con empresas industriales que venden su mercancía en el extranjero y que nos han enseñado a conocer los procesos necesarios para tramitar nuestro negocio de la manera más sabia posible.

12. *¿Se ajustan esas prácticas a sus principios éticos y morales?*

Sí, porque en los negocios de exportación de alimentos existe un alto grado de inspección y hay leyes y estándares de calidad que son necesarios cumplir para garantizar el funcionamiento de la empresa, lo que nos retará a mantener siempre en alto nuestros valores de seriedad e integridad para lograr cumplirlos.

13. *¿Se consigue fácilmente el recurso humano calificado?*

Sí. De hecho, nuestro país es muy solicitado por empresas extranjeras que demandan mano de obra barata para su producción, por tanto, no será difícil obtener al personal necesario para la nuestra.

14. *¿El margen de utilidad esperado es atractivo?*

Sí, lo es y nos proyectamos a que año tras año vaya en ascenso, sólo que como en cualquier negocio el año de nacimiento no resulta en beneficios, pero en la medida que crezcamos, nuestras finanzas prometen fortalecerse progresivamente.

15. *¿Se espera que el negocio tenga buen nivel de liquidez (disponibilidad de efectivo)?*

De la misma manera que nuestras utilidades, aunque el primer año carezca de liquidez, el flujo de efectivo del negocio será mayor en la medida que transcurra el tiempo operando como empresa.

16. *¿Existen problemas legales, éticos, morales o familiares que puedan surgir?*

Ninguno que conozcamos. El negocio promete ser muy seguro en todos estos aspectos.

17. *¿Se ajusta el negocio a sus gustos y deseos?*

Sí. Siempre hemos considerado una gran oportunidad para exportar los diferentes tratados y convenios existentes entre República Dominicana y los países con los cuales comercializa y es nuestro deseo poder en tomar ventaja de estos mediante el diseño de nuestra empresa.

18. *¿Tendrá su negocio un impacto negativo sobre el medio ambiente?*

No, porque los plátanos a exportar son orgánicos y el proceso de empackado no requiere ningún tratamiento químico, pues esto se realizará mediante la extracción del oxígeno del empaque para la preservación natural del producto.

19. *¿Tiene disponibilidad del tiempo que requiere el negocio?*

Por el momento ambas estamos involucradas en nuestros trabajos, pero en la medida en que la idea logre ser materializada, tendríamos que dedicar más tiempo a su desarrollo.

20. *¿Si se requieren socios, tiene algunos candidatos con las características adecuadas?*

Existe la posibilidad de afiliarnos a un cluster de plátano en donde encontraríamos productores del fruto con quienes podríamos asociarnos y asegurarnos de obtener a buenos precios el recurso más importante de nuestro producto que es el plátano de calidad.

21. *¿Su familia está de acuerdo y lo apoya?*

Unos sí y otros no, básicamente por temor a los riesgos que se asumen cuando se incurre en la creación de cualquier tipo de negocio.

22. *¿Tiene contactos adecuados que le den el soporte necesario al negocio?*

Sí, conocemos a terratenientes afiliados a otros tipos de cluster que persiguen buscar fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus proyectos de exportación y que también estarían dispuestos a darnos el soporte y ayuda necesarios para orientarnos hacia cuáles puertas dirigirnos.

23. *¿Conoce los puntos críticos del negocio y la manera para subsanarlos?*

Superficialmente. Entendemos que esto será posible en la medida en que nos sumerjamos en el desarrollo del negocio y a partir de la experiencia que adquiramos.

3.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los resultados obtenidos de la evaluación cualitativa de nuestra idea son en su mayoría favorables, lo que implica que estamos ante una posible oportunidad de negocio que debemos pasar a una etapa de orientación al mercado,

desarrollando y diseñando los elementos necesarios para su funcionamiento a fin de redefinirla, pulirla y perfeccionarla para garantizar que sea exitosa.

La manera en que hemos elegido definir los detalles operacionales básicos de nuestra idea, es mediante el diseño de un modelo de negocio que permitirá conocer los medios a partir de los cuales esta generará beneficios, definiendo nueve los bloque principales que lo conforman en los cuales será basada nuestra estrategia que son:

- Segmentos de mercado
- Proposiciones de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves
- Sociedades claves y
- Estructura de costos.

CAPÍTULO IV:
MODELO DE NEGOCIO PARA UN
EMPRESA EXPORTADORA DE
PLÁTANOS EMPACADOS AL
VACÍO UBICADA EN SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA
DOMINICANA

4.1 SEGMENTO DE MERCADO

El plátano es un fruto de consumo masivo, por tanto, los elementos de nuestro modelo de negocio se enfocarán en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.

Nuestros clientes directos serán las empresas importadoras que desempeñarán el papel de mayoristas en las diferentes localidades a donde exportaremos el producto. Los consumidores finales que perseguimos alcanzar a través de los mayoristas son personas para las cuales el tiempo es un valor y que desean encontrar la forma de administrarlo de la mejor manera en todos los ámbitos de su vida y que además valoran la higiene y calidad en un producto.

Para la elección de los países a los cuales exportaremos nuestro producto, tomamos en cuenta que poseyeran una población con las características antes mencionadas y que además tuviesen alta presencia de habitantes dominicanos y de otros países de Latinoamérica (que son quienes incluyen el plátano con mayor frecuencia dentro de su dieta), por tal razón elegimos a Estados Unidos y España, dirigiéndonos en el primer caso específicamente hacia las ciudades de Nueva York, Miami y Boston, y en el segundo hacia Madrid y Barcelona.

4.2 PROPOSICIONES DE VALOR

Uno de los objetivos de nuestra empresa es ofrecer valor tanto para nuestros clientes mayoristas como para los consumidores finales.

Nuestra propuesta de valor para los clientes consta de promociones por volumen de compra (si compran determinada cantidad del producto recibirán un porcentaje gratis), descuentos por pronto pago (si pagan al momento de realizar su compra, recibirán un descuento en su costo final), además les facilitaremos sin costo alguno las muestras que han de proporcionar a los consumidores finales para que prueben el producto.

En cuanto a los consumidores, en la actualidad, el ritmo de vida acelerado no permite que se pierda el tiempo en la ejecución de procesos, por tanto, la facilidad de procesos es un valor agregado. El tener plátanos pelados y listos para la cocción permite ahorrar tiempo, facilitar y agilizar su consumo. También garantiza las cualidades del plátano 100% verde y sin el temor de que pueda estar dañado.

El modelo de negocio para una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío genera para los consumidores las siguientes proposiciones de valor:

- **La facilidad del trabajo:** Los plátanos empacados al vacío proporcionan a los clientes el tener plátanos pelados y listos para la cocción permite ahorrar tiempo en la preparación de los alimentos, facilitar y agilizar su consumo.

- **Accesibilidad:** Los plátanos empacados al vacío serán accesibles para los clientes de los países en donde se va a comercializar y en donde este producto es escaso. Plátanos de mi País tendría presencia en los principales establecimientos comerciales de cada localidad seleccionada.
- **Conveniencia / Usabilidad:** El hecho de lograr ahorro de tiempo, eliminar la generación de desperdicios y evitar ensuciarse las manos como regularmente provoca el plátano hace conveniente la compra de nuestro producto. Existen múltiples formas de cocinarlo, siendo utilizado en diversos tipos de platos, desde dietéticos hasta fritos servidos con algún acompañante.

4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución describen de qué manera la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.

Para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, hemos considerado la elección de un canal asociado e indirecto a través de intermediarios que serán los mayoristas. El producto se comercializará bajo el siguiente esquema de distribución:



Los mayoristas desempeñarán las funciones como intermediarios integrantes del canal de distribución:

- 1- Búsqueda de compradores, que pueden ser otros intermediarios o consumidores finales del producto.
- 2- Procurar y facilitar la confluencia de tales proveedores y de tales consumidores.
- 3- Acondicionar el producto o requerimientos y necesidades del segmento de mercado que lo demandará, conservando un surtido, lo suficientemente amplio y variado, como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de consumidores.
- 4- Transporte de los productos a los sitios donde serán requeridos por los demandantes; o sea, agregándoles la utilidad o valor espacial.

- 5- Conservación del producto, hasta el momento en que los requiera el consumidor, con lo cual le añade el valor o utilidad temporal.
- 6- Equilibrio de los precios; procurando vender el producto a precios suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores.
- 7- Dar a conocer el producto, sus características y bondades; mediante la publicidad y promoción de los mismos.
- 8- Asumir los riesgos de deterioro y obsolescencia.
- 9- Financiamiento de las compras de la clientela; mediante la concesión de créditos si así se requieren.

Los consumidores comprarán el producto a través de los puntos de ventas establecidos en el canal de distribución y localizadas en las ciudades especificadas en cada país. Se trabajará para garantizar la existencia del producto en los puntos de ventas determinados, conservando nuestra propuesta de valor de hacerlo accesible.

El producto será entregado al consumidor debidamente empacado, identificado y en las condiciones establecidas y requeridas por la ley que en ese momento esté regulando la comercialización de los plátanos empacados al vacío, ya que este tipo de producto requiere ciertas condiciones específicas para su

conservación. El consumidor tendrá la opción de elegir en el establecimiento comercial el paquete de su preferencia.

4.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Nuestra idea de negocio está constituida por una empresa de exportación y para mantener relaciones estables con nuestros clientes y asegurarnos de su satisfacción, el tipo de relación que utilizaremos es de asistencia personal dedicada. Asignaremos representantes específicos dedicados especialmente a los distintos países y estados en donde se distribuya nuestro producto, pues esta es la más profunda e íntima manera de relacionarse con el cliente y normalmente se desarrolla por un largo período de tiempo.

Dado el tipo de canal de distribución por el que hemos optado, es necesario que conozcamos la aceptación del consumidor final del producto y cuál ha sido el comportamiento del porcentaje demandado por estos. Para hacer esto posible, los representantes de las diferentes zonas mantendrán contacto permanente con los mayoristas, quienes, en base a los resultados obtenidos, nos permitirán medir el grado de satisfacción de los consumidores e implementar las estrategias necesarias para fortalecerlo. De esta manera, damos apoyo a nuestros mayoristas que se encargaran de distribuir el producto, manteniendo un ambiente de cooperación y una filosofía ganar-ganar.

4.5 FUENTES DE INGRESOS

La creación de toda empresa con fines de lucro tiene como finalidad generar ingresos, estos ingresos percibidos por la empresa serán el sustento y la permanencia de la misma en el Mercado.

Nuestro modelo de negocio para una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío hacia Estados Unidos y España, generará sus fuentes de ingresos en cada localidad en la que se exporte por medio de la venta de activos, que serían los plátanos empacados al vacío, listos para la comercialización, cumpliendo con todas las normas reglamentarias de exportación para cada país destino, para ser exportados y vendidos desde la República Dominicana a los distribuidores de las diferentes localidades a las cuales nos dirigiremos. Estos serán nuestros clientes directos y a través de ellos vamos a percibir los ingresos por la venta del producto, bajo las condiciones establecidas con los contratos en cada negociación para cada país.

El tipo de mecanismo a escoger para la asignación de precios es de precios fijos, que estarán predefinidos en base a variables estáticas y que dependerán del segmento de mercado y del volumen comprado. Del segmento, porque nos estaremos dirigiendo a dos continentes distintos y del volumen, porque es parte de nuestra propuesta de valor hacer descuentos en función a la cantidad de producto adquirida.

4.6 RECURSOS CLAVES

Dada la naturaleza de las operaciones de nuestra empresa, los recursos indispensables para su funcionamiento están relacionados con la calidad y el sistema de logística que empleemos para comercializar el producto.

En los mercados a los cuales vamos a exportar es mandatorio que los productos importados cumplan con los estándares de calidad requeridos, por tal razón, uno de nuestros recursos principales será la calidad que ofrezcamos con nuestro producto. La estrategia que utilizaremos para esto es la asociación con proveedores de plátano cuyos cultivos estén de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes y que ya hayan anteriormente calificado para ser exportados. Cabe destacar que el tipo de plátano que adquiriremos de ellos proviene de la familia botánica Musáceas, designado con el nombre científico de *Musa paradisíaca*, del tipo *Musa AAB*.

Por otra parte, la logística trata de la obtención, producción y distribución del producto en el lugar y las cantidades apropiadas, lo cual la convierte en un recurso de gran importancia para el buen desempeño de nuestra empresa, por esto es necesario que definamos e incluyamos en nuestras actividades un plan de logística que nos permita aprovechar los recursos a nuestra disposición de la manera más óptima posible, creando una cadena de valor que satisfará los requerimientos de nuestros clientes.

4.7 ACTIVIDADES CLAVES

La actividad principal a la cual estará dedicada nuestra empresa es a la producción, por tal razón hemos diseñado un sistema de operaciones que nos permita poner en marcha nuestros recursos claves de calidad y logística de forma simultánea, estructurándolo de la siguiente manera:

1. **Recepción de Plátanos.** Nuestros proveedores transportarán los plátanos a la planta, los cuales serán inicialmente clasificados, asegurándonos de que no haya ningún desperfecto en los mismos y luego serán lavados.
2. **Pelado de Plátanos.** En esta etapa, luego de ser clasificados pasarán a las mesas en donde serán pelados a mano para ser transportados a una cámara esterilizada donde son rociados con sustancia alcalina natural previo al empacado.
3. **Empacado.** Posterior a ser pelados, pasarán a la cámara de empacado en donde son introducidas cuatro unidades de plátano dentro de fundas plásticas esterilizadas que luego serán selladas al vacío. Listo el empaque, será pesado y debidamente etiquetado identificando la marca, peso y demás datos nutricionales del producto.

4. **Control de Calidad.** Una vez empacados, serán inspeccionados para comprobar la calidad del producto.
5. **Almacenaje.** Concluida la inspección del departamento de calidad, el producto será empacado en cajas diseñadas especialmente para el mismo, que contendrán 24 unidades que luego pasarán a ser refrigeradas a una temperatura constante.
6. **Despacho y transportación de mercancía.** Cuando el cliente coloca el pedido de mercancía que requiere, el departamento de ventas procede a notificar a despacho sobre la solicitud, indicando el destino, la cantidad, fecha de entrega u otra información especificada por el cliente en el pedido realizado. Habiendo recibido esta información, el departamento de despacho se encarga de llenar el contenedor, que poseerá las condiciones de temperatura necesarias para la preservación del producto y los documentos de exportación establecidos por las entidades autorizadas, para luego ser transportado vía marítima al país destino.

4.8 SOCIEDADES CLAVES

Como hemos mencionado anteriormente, para nosotros es indispensable poseer una fuente segura de donde obtener los plátanos que empacaremos al vacío con fines de exportación.

Conocemos de la existencia del Cluster del Banano, cuyo objetivo principal es promover la competitividad de esta industria para la sostenibilidad de la misma, manteniendo un clima de negocios en la que todas las empresas e instituciones participantes se benefician. Nuestro deseo es poder afiliarnos a este cluster en donde hay un ambiente de cooperación entre los productores y conseguir allí los suplidores que necesitamos para asociarnos con ellos, creando una relación comprador-suplidor para asegurar la disponibilidad de nuestra materia prima. Lo más importante de esto es que allí podremos encontrar a los suplidores cuyos cultivos reúnen las cualidades necesarias para ser aceptados en los países a los que exportaremos.

4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Basada en las actividades claves de la empresa, podemos concluir en que nuestra estructura de costos está compuesta por todos aquellos en los cuales tenemos que incurrir en el proceso de producción y distribución del producto. Nuestra empresa persigue poseer una economía de escala en la que nos beneficiemos en mayor proporción en la medida en que nuestra producción aumente, provocando la disminución del costo unitario de la materia prima y obteniendo beneficios por ello.

Los costos que consideramos más importantes son:

- La adquisición de materia prima, que en este caso es el plátano que obtendremos de proveedores que posean la calidad exigida por nuestros clientes.
- Empacadoras, son las maquinarias que utilizaremos para empacar los plátanos al vacío.
- Sistema de control de calidad, el cual es indispensable para garantizar la entrada del producto a su destino.
- Recursos humanos.
- Almacén con refrigeración y diseño especializado de empaques de cartón para la preservación del producto.
- Condicionamiento de contenedores para exportación.
- Transporte de mercancía e impuestos aduanales.

CAPÍTULO V:
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
SOBRE LA EXPORTACIÓN DEL
PLÁTANO EN REPÚBLICA
DOMINICANA Y EL MUNDO

5.1 PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL PLÁTANO ¹²

Según estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), el mayor productor de plátano en el mundo es Uganda, con un promedio de 9.7 millones de toneladas métricas, a este país le sigue Colombia con 3.24 millones de toneladas métricas, Rwanda, Ghana, Nigeria, Perú, Camerún Congo y Costa de Marfil con producción promedio que oscilan entre 2.6 y 1.4 millones de toneladas métricas de plátano.

La mayoría de países productores de plátano están ubicados en el continente africano y su producción representa un 77% de la producción de los mencionados países mayores productores. Es decir, que el restante 23% de la producción corresponde a Colombia (12%); Perú (6%); Ecuador (2.8%); y Cuba (2.5%).

Toda la información contenida en este capítulo proviene de la fuente:

12) Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2008). *Estudio de la cadena agroalimentaria del plátano en República Dominicana*. República Dominicana. Disponible en: http://www.iicard.org/html/cadenasagroa/cadenas_agroalimentarias.html

5.2 COMERCIO MUNDIAL. ¿CUÁLES PAÍSES EXPORTAN PLÁTANO?

Las estadísticas de la FAO revelan que los mayores exportadores de plátano del mundo se encuentran localizados, en primer lugar, en países centro y suramericanos.

También, una parte de las exportaciones es realizada por países Europeos y del Caribe.

El período estudiado por la FAO (años 2000 al 2005), el mayor volumen promedio de exportación en el periodo estudiado lo realizó Colombia con un 31% del total mundial, Ecuador 28%, Guatemala 18% y Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Dominica suman un volumen de 7.7% del volumen promedio mundial en el período de análisis.

Estos datos indican que las exportaciones de plátano están concentradas en un 89% en los países de Centro, Suramérica y Caribe, sien embargo, en el caso de la República Dominicana, los volúmenes de exportación son pequeños y decrecientes, a pesar de las condiciones agroclimáticas favorables para su incremento. Por otra parta, en los países centroamericanos como Costa Rica, Guatemala y Nicaragua, los volúmenes de exportación han sido generalmente crecientes.

A pesar de que no son conocidos como países productores, entre los exportadores de plátano se incluyen los países europeos: Bélgica, Francia y

España que exportan 10.6% del total mundial, estas probablemente son reexportaciones de la producción perteneciente a ex colonias europeas.

5.3 IMPORTACIONES MUNDIALES

El país líder de las importaciones mundiales de plátano es Estados Unidos de América. Este país importa el 55.4% del volumen promedio mundial de las importaciones realizadas en el período 2000-2005 estudiado por la FAO. Estas importaciones provienen principalmente de los países latinoamericanos y caribeños como Colombia, Ecuador Costa Rica y República Dominicana.

Cabe destacar que, Colombia no sólo es el segundo mayor productor y consumidor, es también el primer país exportador y el tercer importador mundial después de los EE. UU y en tercer puesto El Salvador.

Los países europeos también absorben un buen volumen de la producción mundial, siendo sus importaciones un 19.1% del total de importaciones de plátano y desde el año 2000 han mantenido un comportamiento creciente.

Con estas informaciones podemos afirmar que el mayor porcentaje de exportaciones de plátano es dirigido hacia Estados Unidos y Europa y que estas son realizadas desde países latinoamericanos y caribeños como Colombia, Ecuador, Costa Rica y República Dominicana. Estas son consumidas mayormente por el mercado latinoamericano residente en New York y Miami.

5.4 EXPORTACIONES DE REPÚBLICA DOMINICANA

Las estadísticas de exportación del CEI-RD mostradas en el cuadro anexo, indican que República Dominicana es el cuarto país mayor exportador de los países de Centroamérica y El Caribe y el primero en El Caribe. Los destinos principales de la producción dominicana para exportaciones son los Estados Unidos (New York y Miami) y la Unión Europea, pero el país sólo exporta un 1% de su producción total de plátano, destinando el resto al consumo local.

Exportaciones de Plátano de República Dominicana

Año	Volumen (Ton. Métricas)	Valor US\$FOB
2000	8,250.80	2,483,093
2001	6,898.00	1,884,839
2002	5,529.40	3,158,584
2003	4,339.60	1,257,431
2004	4,412.30	1,235,562
2005	3,890.00	1,889,336
2006	4,591.70	3,066,887
2007	3,623.70	2,273,201

Fuente: CEI-RD, 2008

No obstante las estadísticas muestran un comportamiento sostenible de las exportaciones, las mismas tienen un comportamiento decreciente desde el año 2000 cuando alcanzó cerca de 8,300 toneladas métricas, bajando 3,600 toneladas métricas en 2007, sin embargo, en los últimos años estas estadísticas

han tenido un comportamiento ascendente, siendo las exportaciones del año 2009 de 5,199.8 toneladas. En términos de valor por concepto de las exportaciones de plátano representó unos US\$ 2.2 millones promedio anual hasta el año 2008.

Cabe destacar que el comercio principal de plátano fresco con los Estados Unidos se basa fundamentalmente en que es demandado por las comunidades étnicas de origen latinoamericano y caribeño, principalmente de los dominicanos radicados en el Estado de New York. Además de Estados Unidos actualmente República Dominicana destina parte de sus exportaciones hacia España, Japón y Alemania.

5.5 DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EXPORTAR DESDE REPÚBLICA DOMINICANA

Cualquier empresa dominicana dedicada a la exportación debe cumplir con una serie de requerimientos exigidos por las autoridades locales. En el caso de las exportaciones agrícolas, a la hora de realizar una exportación regular hay que anexar los siguientes documentos:

Factura Comercial:

Es un documento privado expedido por el vendedor, el cual contiene toda la información relativa al contrato de compra-venta internacional de mercaderías.

La factura sirve como documento base para el retiro de la mercadería en el país de destino. La Factura Comercial constituye la propiedad de esa mercadería a nivel de comercio internacional.

Es uno de los principales documentos elaborados por el exportador y es tomado como base para la elaboración de la Carta de Crédito o de cualquier otra forma de pago seleccionada por el vendedor y el comprador. En caso de tener la Factura Comercial, previamente definida, se puede obviar la elaboración de la factura Pro forma.

Formulario Único de Exportación:

Documento creado mediante el Decreto No. 646-96, de fecha 23 de diciembre de 1996, que establece el uso obligatorio del mismo para todas las actividades de exportación que se realicen desde el territorio nacional.

Conocimiento de Embarque o Guía Aérea:

Declaración por la que el portador acusa recibo de la carga, la identifica y emite un contrato de transporte.

Certificado de Origen:

Certificado que incorpora una declaración que manifiesta que los bienes contenidos en esa certificación han sido producidos realmente en ese lugar y no en cualquier otro.

Certificados de No Objeción Instituciones Públicas (permisos y autorizaciones de exportación):

Autorizaciones o Permisos emitidos por las instituciones públicas correspondientes, para las tramitaciones locales o internacionales requeridas en el proceso de exportación.

Certificado Fitosanitario o Zoosanitario:

Permisos sanitarios emitidos para productos exportables con determinados requisitos de sanidad, los cuales son requeridos en los países de destino por normativas de comercio internacional de mercancías.

Emisión y Entrega de Certificado Fitosanitario:

Para la entrega del Certificado Fitosanitario, se requiere una copia de la guía aérea ya elaborada. El Proceso de inspección del plátano es el siguiente:

1. Proceso de lavado y empacado del producto
2. Pasos para inspeccionar exportación de plátano en puertos, aeropuertos y puestos fronterizos.
 - Presentar documento al inspector: Factura comercial y formulario único.
 - Chequeo de documentaciones.
 - Inspección de la carga: Se realiza tomando un 5% del lote de la carga y se comprueba que están libres de plagas y enfermedades.

- Emisión y entrega de certificados fitosanitarios: Para la entrega de certificado fitosanitario es necesario una copia de la guía aérea ya elaborada.

5.6 NORMAS Y REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LOS PAÍSES IMPORTADORES

Además de los documentos requeridos localmente, existe un conjunto de regulaciones de los países importadores para admitir productos en sus mercados. La entrada de alimentos a los Estados Unidos está sujeta a las regulaciones de la Administración de Drogas y Alimentos (Food and Drug Administration, FDA). La FDA dispone de un número de procedimientos y medidas para hacer cumplir la ley Federal “Food, Drug, and Cosmetic Act” y de esa manera, proteger la salud pública, la seguridad y el bienestar general de la población.

La Ley Bioterrorismo conocida como la Ley sobre “Seguridad en Salud Pública, Preparación y Respuesta contra el Bioterrorismo” busca prevenir la contaminación de alimentos, productos animales, vegetales y medicamentos. Todas las empresas que manufacturan, procesan, empacan o almacenan alimentos para el consumo humano o animal en los Estados Unidos deben registrarse bajo la jurisdicción de la FDA.

Dentro del marco legal y normativa para la exportación de alimentos a la Unión Europea, se encuentra la “Ley General de Alimentos”. En las legislaciones alimentarias de los estados miembros existen diferencias importantes en cuanto a los conceptos, principios y procedimientos, las cuales afectan al funcionamiento del mercado. Dentro de los requerimientos legales claves de la UE están:

- Verificar si hay estándares para su producto.
- Ver Reglamento sobre la obligatoriedad del análisis de riesgo.
- Asegurarse que se cumplen los límites máximos de residuos de pesticidas, metales y otros.
- Todo material que entra en contacto directo con el alimento debe de estar conforme al reglamento.
- Usar empaques reciclables, ya que esto aumenta la aceptación por los clientes y consumidores.
- Etiquetado para productos frescos conforme al reglamento.
- Establecer trazabilidad, siguiendo el rastro desde la producción primaria hasta llegar al importador.

Trazabilidad no es más que una iniciativa europea que busca certificar a la denominación de origen de los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea, así como identificar los procesos, las materias primas u los

aditivos empleados en su elaboración. Identificar todos los procesos seguidos en la cadena alimenticia con cada producto, de la granja al plato.

La Ley de Bioterrorismo de Estados Unidos que entró en vigencia el 12 de diciembre de 2003 implica una serie de acciones para todos aquellos que exporten productos agroalimentarios y farmacéuticos hacia Estados Unidos, entre éstas es muy importante para los exportadores, estar concientes de los siguientes requisitos:

- a)** Todo exportador debe de estar registrado en la Administración de Drogas y Alimentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en Ingles).
- b)** Las instalaciones como plantas de empaque deberán ser certificadas por la FDA.
- c)** Es recomendable que todo exportador cuente con un agente representante en territorio de Estados Unidos para casos de emergencia en cuanto a la entrada de sus productos a territorio norteamericano.

CONCLUSIÓN

El cultivo y comercialización del plátano en la República Dominicana posee una gran importancia económica y social, por la generación de divisas y empleo que traen consigo. Esta idea de modelo de negocio, la cual propone la exportación de este producto debidamente empacado al vacío, garantizando la frescura necesaria para su consumo en los países de destino y procurando ajustarnos a los requerimientos y estándares de calidad necesarios para asegurar su entrada al extranjero, es muy idónea para apoyar la exportación de plátano en el país.

Haber diseñado un modelo de negocio para el desarrollo nuestro proyecto nos permitió tener una perspectiva más objetiva sobre cada uno de los elementos esenciales para el funcionamiento de la empresa, haciéndonos determinar, entre otros:

- ¿Qué tipo de negocio habríamos de implementar?
- ¿Cuáles medios utilizaríamos para implementarlo?
- ¿Quiénes pagarán por nuestros servicios?
- ¿Cómo serviremos a nuestros clientes y cuál será nuestra propuesta de valor para ellos?
- ¿En qué costos tendremos que incurrir? y
- ¿Cómo generaremos beneficios/ganancias?

Entonces, posterior a haber evaluado nuestra idea, concluimos en la factibilidad de la misma y en que podría generar beneficios prometedores de manera ascendente en la medida que transcurran los años de sus operaciones.

RECOMENDACIONES

Como hemos mencionado anteriormente, en los últimos años sólo un 1% de la producción de plátano ha sido destinada a la exportación y el resto al consumo local, lo que quiere decir, que si tal producción no es incrementada, no será posible para los agricultores dar abasto para cubrir la demanda local y a la vez incrementar el porcentaje de exportación hacia el extranjero.

Por tanto, entendiendo que el fortalecimiento de las exportaciones forma parte integral del desarrollo de un país y es directamente proporcional al fortalecimiento su economía, nuestra recomendación es que el Estado dominicano invierta en la optimización del sector productor de plátano y en el incremento de proyectos destinados a la exportación de este fruto, de esta manera podría lograr un aumento considerable en las cantidades producidas y sobre todo, que los cultivos posean los estándares de calidad requeridos por los países importadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Recursos Didácticos:

- ❖ OSTERWALTER, A. & PIGNEUR, I. (2009). *Business model generation*, Amsterdam, NL: Portland USA.
- ❖ Varela, R. (2001) De cero a la oportunidad de negocio. En Fernández, O. (Ed.), *Innovación empresarial*, Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- ❖ Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*. Cali, Colombia: Editora Norma.

Recursos Tecnológicos:

- ❖ Real Academia Española. Diccionario usual. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>
- ❖ Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2008). *Estudio de la cadena agroalimentaria del plátano en República Dominicana*. República Dominicana. Disponible en: http://www.iicard.org/html/cadenasagroa/cadenas_agroalimentarias.html

ANEXOS

6.1 ANEXO I

(ANTEPROYECTO)

UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

“Diseño de un Modelo de Negocio y Perfil de Oportunidad de Negocio de una Empresa Exportadora de Plátanos Empacados al Vacío, ubicada en Santo Domingo, República Dominicana año 2012.”

Sustentantes:

Pristin Barreras Mejía

2007-2402

Keyla Marie Ramírez Hernández

2007- 2446

Asesor Titular:

Ing. Juan Enrique Rosales Cortés

Asesor Auxiliar:

Lic. Miguel Puente Leonor

Anteproyecto de la Monografía Para optar por el Título de:

Licenciado En Administración De Empresas

Distrito Nacional, República Dominicana.

2012

“Diseño de un Modelo de Negocio y Perfil de Oportunidad de Negocio de una Empresa Exportadora de Plátanos Empacados al Vacío, ubicada en Santo Domingo, República Dominicana año 2012.”

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

República Dominicana es uno de los países de mayor producción y consumo de plátanos de la región y posee la autosuficiencia necesaria para proveer las demandas locales, pero exporta en volúmenes muy bajos, pese a que podría ser un gran exportador y competidor de países como Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Ecuador, que son los más fuertes exportadores de plátano a mercados norteamericanos y europeos.

Según las estadísticas de la Secretaría de Estado de Agricultura, República Dominicana tiene un promedio de producción anual de 1,452.61 millones de unidades y un consumo aparente promedio de 1,437.65 millones de unidades, lo que indica que el 98.9% de la producción de plátano está destinado al consumo fresco de la población y a la industria y sólo un 1% se destina a la exportación.

El país tiene las condiciones climáticas ideales para producir plátanos en gran escala comercial para exportación, pero hay pocos proyectos destinados a esto. Los exportadores de plátanos van a las fincas a comprar.

El plátano es un cultivo democrático, porque son muchos productores pequeños que poseen 30 y 60 tareas.

El rubro dominicano no ha podido entrar a los mercados internacionales, específicamente al de Estados Unidos, porque la falta de tecnificación y voluntad para hacerlo, es parte de la cultura de los productores criollos. Los ecuatorianos y colombianos envían hasta 160 contenedores a la semana a Estados Unidos.

El cultivo y comercialización del plátano en la República Dominicana tiene una gran importancia económica y social, debido a que es un soporte de la seguridad alimentaria de gran parte de la población y por ser una fuente potencial para generar divisas a través de las exportaciones. Su producción y comercialización crea alto número de empleos y constituye un alimento fundamental en la dieta básica de la población dominicana, tanto local, como en el extranjero. Además, tiene un impacto significativo en el desarrollo de las zonas productoras del rubro.

El plátano es un musáceo que se cultiva en toda la región nacional, por lo que hemos observado un gran potencial en el país para exportar a los mercados de Estados Unidos y Europa, en donde hay una gran participación de latinos, especialmente dominicanos y por las condiciones geográficas y

climáticas de estos países, el plátano figura con una baja producción y en otros países y ciudades de estos mercados la producción es nula.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

a) Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es el diseño de un modelo de negocio y perfil de oportunidad para una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República Dominicana.

b) Objetivos específicos

1. Diseño del modelo de negocio y perfil de oportunidad de negocio de una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República Dominicana, identificando:

- Segmentos de mercados
- Propositiones de valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos Claves

- Actividades claves
 - Sociedades claves
 - Estructura de costos
2. Establecer la viabilidad del modelo de negocio.
 3. Diseñar un perfil de oportunidad para una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República Dominicana.
 4. Evaluar el perfil de oportunidad de negocio.
 5. Establecer conclusiones y recomendaciones para un modelo de negocio y perfil de oportunidad de negocio de una empresa exportadora de plátanos empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República Dominicana.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Justificación práctica.

El principal objetivo de nuestro proyecto es el diseño de un modelo de negocio y perfil de oportunidad de una empresa exportadora de plátanos al mercado norteamericano y europeo, con el fin promover el fortalecimiento y crecimiento de la comercialización de este producto fuera del país, agregando valor al mismo, pelándolos y empacándolos al vacío.

4. TIPO (S) DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a utilizar es descriptiva, porque nos enfocaremos en la definición de lugares, actividades, procesos, entre otros factores, relacionados con el sector de producción y exportación del plátano.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 Marco teórico

Antecedentes

En nuestro país se han hecho diversos estudios sobre la producción y comercialización del plátano en el mercado extranjero, pero nada relacionado con el planteamiento o desarrollo de algún proyecto enfocado específicamente en la exportación de plátanos empacados al vacío.

La Secretaría de Estado de Agricultura, junto al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, realizó el Estudio de la Cadena Agroalimentaria del Plátano en la República Dominicana en septiembre 2008, en donde dan una amplia descripción del fruto, su procedencia y origen, localización geográfica de su producción, importación y exportación, consumo y precios mundiales, entre otros tópicos. Allí también hablan del débil porcentaje de exportación de este producto desde nuestro país a otros lugares del mundo, especialmente Estados Unidos y Europa.

Otras instituciones que han realizado estudios sobre la exportación de productos agrícolas hacia los Estados Unidos son la Dirección de Comercio Exterior (DICOEX) y la CEI-RD, buscando incentivar al crecimiento y fortalecimiento de este sector.

5.2 Marco conceptual

- ***Diseño:***

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

- ***Modelo:***

Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.

- ***Negocio:***

Ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.

- ***Modelo de Negocio:***

Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

1. Segmentos de Mercado
2. Propositiones de Valor
3. Canales
4. Relaciones con los cliente
5. Fuentes de Ingreso
6. Recursos Claves
7. Actividades Claves
8. Sociedades Claves
9. Estructura de Costos

- ***Perfil:***

Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

- ***Oportunidad:***

Del latín *opportunitas*, es la coyuntura y la conveniencia de tiempo y de lugar. Una oportunidad aparece como el momento o la ocasión propicia para hacer o aprovechar algo.

- ***Perfil de Oportunidad de Negocio:***

Es la definición y descripción del negocio que se tiene en mente y cómo exactamente se pretende llevar a cabo. Es necesario mantenerse enfocado en el mercado especializado en el que se desea servir cuando se elabora.

- ***Empresa:***

Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece deberse, por lo menos en parte, que a pesar de su aparente simplicidad, el concepto es complejo.

- ***Exportación:***

Es el envío de cualquier bien o servicio a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Estas son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

- ***Empresa Exportadora:***

Es una organización, institución o industria, dedicada a enviar los bienes o servicios que produce a otras partes del mundo, con el fin de comercializarlos.

- ***Plátano:***

El plátano es una planta que está comprendida dentro de las Monocotiledóneas. Pertenece a la familia botánica Musáceas y está al orden Scitamineae. La familia Musácea está constituida por los géneros Musa y Ensete. Se reproduce por semilla, es de uso ornamental y hábitat subtropical. El género Musa está formado por cuatro secciones: Australimusa, Callimusa, Rhodochlamys y Eumusa. La sección Eumusa es la de mayor importancia económica y difusión.

geográfica, ya que en ella se incluyen los bananos y plátanos comestibles. En el caso del plátano el nombre técnico utilizado hasta ahora es *Musa paradisíaca*; sin embargo, debido a que los plátanos son híbridos de *Musa acuminata* y *Musa balbisiana*, la genética moderna recomienda no utilizar este nombre y designarlo como *Musa AAB*, Simmonds, la cual incluye los plátanos comestibles crudos (*Musa cavendishii*), los bananitos o plátanos enanos (*Musa* x *paradisíaca*) y los plátanos machos o para cocer (*Musa paradisíaca*). Es una fruta muy rica en hidratos de carbono y una buena fuente de energía vegetal en la alimentación humana.

- ***Empaque:***

Es un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

Otras funciones del embalaje son: proteger el contenido, facilitar la manipulación, informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc. Dentro del establecimiento comercial, el embalaje puede ayudar a vender la mercancía mediante su diseño gráfico y estructural.

- ***Empaque al vacío:***

Es la extracción de aire del interior de empaques plásticos para eliminar la presencia de oxígeno y retardar el proceso de descomposición del alimento empackado.

5.3 Marco espacial

El diseño de este modelo y perfil de oportunidad de negocio será desarrollado en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

5.4 Marco temporal

El proyecto está programado para ser ejecutado en un período de dos meses desde junio hasta agosto de 2012.

6. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Métodos

Para el desarrollo de esta investigación estaremos empleando el método inductivo, pues partiremos de informaciones particulares y específicas torno al tema a desarrollar para llegar a conclusiones generales.

6.2 Procedimientos y técnicas

La técnica a emplear para el desarrollo de esta investigación es la observación. De esta forma hemos de tomar la información obtenida para ser registrada y analizada, determinando la factibilidad de nuestro proyecto mediante el estudio de los diferentes fenómenos relacionados al tema.

7. TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIAS

INTRODUCCIÓN

7.1 Resumen Ejecutivo.

7.2 Definición de Modelo de Negocio.

7.3 Definición de Perfil de Oportunidad de Negocio.

**7.4 Perfil de Oportunidad para una Empresa Exportadora de Plátanos
Empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República
Dominicana.**

**7.5 Modelo de Negocio para una Empresa Exportadora de Plátanos
Empacados al vacío ubicada en Santo Domingo, República
Dominicana.**

**7.6 Información Estadística Sobre la Exportación de Plátano en
República Dominicana y el Mundo.**

7.7 Conclusión

7.8 Recomendaciones

7.9 Referencias Bibliográficas

8. ANEXOS