



VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DEPARTAMENTO CURSO MONOGRÁFICO

Título de la monografía

Estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 desde
República Dominicana hacia Países Bajos, Año 2021.

Autores

Junior A. Rincón Peña A00099798

Máximo García Milton A00100826

Asesores

Abner Lora

Clara Reynoso

Monografía para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

Distrito Nacional, República Dominicana

Agosto, 2021

**“ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE
AGUACATES SEMIL-34 DESDE REPÚBLICA DOMINICANA
HACIA PAÍSES BAJOS, AÑO 2021”**

Índice de contenido

Agradecimientos	I
Dedicatorias	III
Resumen	V
Palabras clave	V
Introducción	1

CAPÍTULO I.- GENERALIDADES SOBRE LOS AGUACATES

1.1. Presentación de la fruta	4
1.1.1. Descripción del aguacate	4
1.1.2. Origen y evolución	5
1.1.3. Cultivo y siembra del aguacate	6
1.1.4. Variedades	7
1.2. El aguacate en la República Dominicana	8
1.2.1. Aguacates cultivados en República Dominicana.....	9
1.2.2. El aguacate Semil-34	9
1.2.3. Principales zonas de producción y épocas de cosecha	10
1.2.4. Principales empresas dominicanas exportadoras de aguacates...	12
1.3. Comercio exterior del aguacate	13
1.3.1. Principales países exportadores de aguacates.....	14
1.3.2. Principales países importadores de aguacates.....	15
1.3.3. Principales países productores de aguacates.....	16
1.3.4. Países con mayor nivel de consumo de aguacates	17
1.3.5. Exportaciones dominicanas de aguacates	19

CAPÍTULO II.- ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN ACTUALES AL MERCADO NEERLANDÉS

2.1. Estrategias de exportación	22
2.1.1. Concepto de estrategias de exportación	22
2.1.2. Principales estrategias de exportación.....	23
2.1.2.1. Estrategias de exportación directa	23
2.1.2.2. Estrategias de exportación indirecta.....	25
2.1.3. Razones para la creación de estrategias	26
2.1.4. Ventajas de exportar hacia el mercado neerlandés	26

2.2. Comercio Internacional en Países Bajos.....	28
2.2.1. Principales productos importados por Países Bajos	29
2.2.2. Principales productos dominicanos importados por Países Bajos	30
2.2.3. Situación actual de las importaciones neerlandesas.....	31
2.3. Relaciones entre la República Dominicana y Países Bajos.....	32
2.3.1. Generalidades del mercado neerlandés	32
2.3.2. Evaluación de las relaciones entre la República Dominicana y los Países Bajos	33
2.3.3. Acuerdos comerciales.....	34
2.3.4. Perfil del consumidor neerlandés.....	34
2.4. Aspectos generales de la propuesta de exportación	35
2.4.1. Objetivo de la propuesta	35
2.4.2. Ventajas y desventajas de la propuesta de exportación	36
2.4.3. Oportunidades y amenazas de la propuesta de exportación	37
2.4.4. Preparaciones previas a la exportación	38

CAPÍTULO III.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATES SEMIL-34 DESDE REPÚBLICA DOMINICANA HACIA PAÍSES BAJOS

3.1. Propuestas de estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 a Países Bajos	40
3.1.1. Plan de exportación	41
3.1.2. Documentos requeridos para la exportación.....	42
3.1.3. Estrategias funcionales en el proceso de exportación	43
3.1.4. Estrategias logísticas	44
3.1.4.1. Transporte, embalaje y almacenaje.....	45
3.1.5. Estrategia de entrada a Países Bajos	46
3.1.6. Estrategia de distribución en el mercado neerlandés.....	48
3.1.7. Estrategias financieras en el proceso de exportación	49
3.1.8. Estrategias comerciales	50
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	53
Referencias bibliográficas	54
Anexos	58

Índice de tablas

Tabla 1. Principales variedades de aguacates	7
Tabla 2. Calendario de cosecha de aguacates en la República Dominicana	11
Tabla 3. Principales empresas dominicanas exportadoras de aguacates	12
Tabla 4. Países con mayor nivel de exportación de aguacates, expresado en miles de dólares americanos, 2020	14
Tabla 5. Países con mayor nivel de importación de aguacates, expresado en miles de dólares americanos, 2020	15
Tabla 6. Principales destinos de exportación de aguacates dominicanos, Año 2020	20
Tabla 7. Principales productos importados por Países Bajos, 2020 (miles de USD\$).....	29
Tabla 8. Principales productos dominicanos importados por Países Bajos, 2020 (miles USD\$)	30
Tabla 9. Ventajas y desventajas de la propuesta de exportación de aguacates Semil-34 hacia Países Bajos	36
Tabla 10. Oportunidades y amenazas de la propuesta de exportación de aguacates Semil-34 hacia Países Bajos	37
Tabla 11. Documentos y formularios requeridos para los procesos de exportación	42

Índice de gráficos

Gráfico 1. Zonas de producción en la República Dominicana	10
Gráfico 2. Principales productores de aguacates, 2019	16
Gráfico 3. Principales países consumidores de aguacates	17
Gráfico 4. Valor total de las exportaciones dominicanas de aguacates en años recientes, 2015-2018.....	19

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Principales tipos de aguacates.....	8
Ilustración 2. Imagen logística exterior del aguacate	13
Ilustración 3. Países que más consumen aguacate por persona (Proyecciones 2025).....	18
Ilustración 4. Factores influyentes en la cadena de suministro	44
Ilustración 5. Transporte de aguacate en contenedor refrigerado	46

Agradecimientos

Dios

Por siempre ser mi fiel compañero en cada etapa de mi vida y guiarme en el camino correcto.

A mi familia

Por ser un gran pilar y soporte en cada uno de los momentos de mi vida, brindado su apoyo, amor y motivación de manera absoluta.

A la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC)

Por suministrar un excelente conocimiento a mi formación académica.

Profesores

Que con gran cariño y dedicación transmitieron todos los conocimientos de mi carrera académica, formándome como un profesional capaz para el mercado laboral, en especial a Mariela Fermín, Julissa Castro y Njurka Beato.

Máximo García

No pude encontrar un mejor compañero tanto para la vida universitaria como para la elaboración de este proyecto, gracias por todas tu ayudas incondicionales y apoyo en los momentos más difíciles en esta etapa.

Colaboradores del proyecto

Por último, pero no menos importante, a los cooperadores en este proyecto, nuestros asesores Abner Lora y Clara Reynoso, Gerente general de Frescura Tropical César Pérez, Co propietario de BioPlants Brandy Sánchez y el maestro José Díaz, no encuentro una mejor oportunidad para agradecer toda asesorías y dedicación ofrecida para la elaboración de este proyecto de investigación, que también es de ustedes.

Junior Antonio Rincón Peña

En primer lugar, quiero agradecer a **Dios**, por haberme permitido culminar este ciclo de vida de manera satisfactoria, y por servirme como guía, soporte y apoyo en cada momento de esta maravillosa fase. Gracias por estar presente no solo durante esta etapa tan importante en mi vida, sino en todo momento, cuidándome, dándome las fuerzas necesarias y buscando lo mejor para mí. Sin ti padre, nada de esto hubiera sido posible. Te lo agradezco.

A mi familia, mi madre **Tachy**, por apoyarme en este camino lleno de retos y demostrarme que soy capaz de lograr todo lo que me proponga en la vida; mi padre, **Jairo**, quien me enseñó los valores de responsabilidad, respeto y amor por lo que se hace, sirviendo de guía durante todo el proceso; mis hermanos, **Jairito** y **Luis Andrés**, quienes son los mejores amigos que se podrían tener. Gracias a todos por su comprensión, paciencia, soporte y amor a lo largo de mi vida y esencialmente en los últimos tres años de carrera.

A mi compañero de monografía, **Junior Rincón**, quien se convirtió en más que un amigo desde el inicio de la universidad. Gracias por tu paciencia y amistad durante toda la carrera. Más que un amigo, te convertiste en un complemento esencial en mi vida, lo que contribuyó para culminar de manera exitosa el presente proyecto de investigación.

A mis amigos de toda la vida, **Luis E., Steven, Pablo** y **Luis F.**, quienes por más de diez años se han mantenido a mi lado, y esta fase final de carrera universitaria no fue la excepción. Los valoro bastante. También, a mis amigos/as de la universidad, **Franklin, Elaine, Cindy, Nayeli, Emil** y todo "**Deshonra**", quienes se convirtieron en la familia que UNAPEC me regaló.

A **Emily Nicole**, quien se ha mantenido a mi lado desde el primer día de carrera, estando presente en cada etapa de este trayecto. Te amo. Gracias por apoyarme y darme la confianza y fortaleza que necesité en cada momento.

Finalmente, a la **Universidad APEC**, a mis asesores **Abner** y **Clara**, y a todo aquel profesor que contribuyó a mi crecimiento personal y profesional.

Máximo García Milton

Dedicatorias

En primer lugar, le dedico esta investigación a Dios. Sin su sabiduría, guía y voluntad, nada de esto hubiera sido imposible.

A mi familia, mi madre, Milagro, por apoyarme en todas las etapas de mi vida, darme apoyo y confianza aun cuando yo mismo carecía de estas, inculcándome el valor de la perseverancia. A mi padre, Segundo, eres un amigo incondicional, por darme fortaleza, apoyo y tolerancia en mis tiempos más difíciles y enseñarme el valor de la honestidad. A mis hermanas, Desiree y Carolay, no tengo con que agradecerle su apoyo y solidaridad, no importando distancia, diferencia de profesión e incluso disponibilidad de tiempo. A mis hermanas paternas. A mis Abuelas, Antonia y Josefa, mientras Antonia me enseñó el valor del amor y respeto, Josefa me inculco los valores de la solidaridad, y persistencia. Finalmente, a mis primos y tíos, especialmente a mi tío Emilio, mi padrino Luis, tía Antonia, Ana Bélgica, Ana Josefa, Henemegilda y Antonio, por su gran apoyo hacia mi persona en todos estos años.

A Pablo y Tommy, por sus protecciones, fidelidad, cariño y compañía.

A mis amigos, que con el tiempo se han convertido en familia por elección, Ángel, Gerardo, Eduardo, José, Víctor, Samuel. Alicia, Bernardo, Emil, Nelson, Leonardo, Ana, Giordano, Francis, Erasmo y Angela por siempre estar cuando más lo necesité en el transcurso de mi etapa académica y personal, sin importar la diferencia de carreras, universidad.

A mis nuevos hermanos por elección que la universidad me regaló, Máximo, Franklin, Nayeli, Cindy, Elaine, y todo "Deshonra", por siempre creer en mí y motivarme a dar el potencial que yo mismo desconocía, por siempre mantenerme presente y ayudarme en todas las asignaciones vistas en el transcurso de estos años.

A Emily Nicole, por el apoyo brindado en el transcurso de la carrera.

Junior Antonio Rincón Peña

Antes que todo, le quiero dedicar este proyecto de investigación a **Dios**, nuestro padre todopoderoso, por guiarme en el camino correcto durante este transcurso e iluminarme para culminar esta etapa de mi vida de manera exitosa. Gracias a ti pude concluir mis estudios universitarios.

También, dedico esta investigación a mi abuela, **Nigciana**, quien se mantuvo a mi lado durante toda mi juventud, siendo mi mayor soporte hasta su partida en mi último año de carrera. Sé que, desde el cielo, te encuentras orgullosa de este logro, y lo comparto contigo Mamá. Te amo.

A mis padres, **Tachy** y **Jairo**, por haberme guiado en el camino del bien hasta formar la persona que soy en la actualidad. La mayoría de mis logros se los debo a ustedes, incluyendo este.

A mi amigo y compañero de monografía, **Junior**, ya que sin ti hubiera sido imposible lograr nuestra meta. Admiro tu dedicación y sé que serás un excelente profesional en el futuro.

A todos los familiares que estuvieron presentes durante este proceso personal, mamá **Úrsula**, papá **Salomón**, tía **Carmen**, tío **William**, tía **Lilly**, tía **Ubilia**, tía **Cesarina**, tío **Rolando**, tía **Kica**, tía **Rosalía**, tía **Dru**, tía **Martha**, tío **Mario** y mi queridísima **Lucy**. Les dedico este logro debido a sus aportes, tanto de manera directa como indirecta, en mi desarrollo personal y profesional.

A mis amigos, **Erick**, **Luis E.**, **Steven**, **Luis F.**, **Pablo**, **Oswaldo**, **Emil**, **Franklin**, **Elaine**, **Cindy**, **Nayeli**, **Keisly**, **Pamela**, **Gabriela**, **Valery**, **Anerly**, **Nicole**, **Harolenne**, **Yisel** y **Víctor F.**, quienes han aportado hasta un pequeño grano de arena y han hecho de este proceso un poco más auténtico.

A **Emily Nicole**, por haber acogido este proyecto de investigación como si fuera suyo, aportando ideas y vibras positivas durante todo el transcurso. Tu ayuda ha sido fundamental y te has mantenido motivándote y apoyándome siempre. Te lo agradezco muchísimo.

A UNAPEC, por formarme durante 3 años de carrera profesional.

Máximo García Milton

Resumen

En la presente investigación se proporcionaron una serie de estrategias para que una empresa exportadora de aguacates Semil-34 pueda llevarlas a cabo en el mercado de los Países Bajos. A partir de las estrategias propuestas se busca que los exportadores adquieran la capacidad de poner en práctica sus operaciones de una manera óptima aumentando su participación en el comercio exterior. Además, podrán ampliar su cartera de clientes en un mercado de gran reconocimiento internacional generando mayores ingresos para los exportadores. Asimismo, con las estrategias propuestas se determinó que los exportadores poseen más de una vía para comercializar los aguacates Semil-34 en Países Bajos, ya que representa grandes oportunidades de negocios respecto a este fruto debido al puerto de Rotterdam, el cual representa facilidades de alcance y distribución en toda Europa.

Palabras clave: Estrategias, propuesta, exportación, aguacates, comercio.

Abstract

In this research, a series of strategies were provided for a Semil-34 avocado exporting company to carry them out in Netherlands. Based on the proposed strategies, it is sought that exporters acquire the capacity to implement their operations in an optimal manner, increasing their participation in foreign trade. In addition, they will be able to expand their client portfolio in a market of international recognition, generating greater income for exporters. Likewise, with the proposed strategies, it was determined that exporters have more than one way to market Semil-34 avocados in Netherlands, as it represents great business opportunities for this fruit due to the port of Rotterdam, which represents facilities for reach and distribution in Europe.

Key words: Strategies, proposal, export, avocados, trade.

Introducción

Las estrategias para la exportación se definen como el conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo establecido. A través de un plan estratégico se contará con una mayor organización a la hora de llevar a cabo las operaciones de incursión de un producto a un mercado extranjero.

En el presente proyecto de investigación se desarrollarán temas concernientes a propuestas de estrategias con el fin de exportar un fruto con gran nivel de producción y reconocimiento en la República Dominicana, el aguacate Semil-34, hacia un nuevo mercado en el territorio europeo, específicamente el Reino de los Países Bajos.

La investigación cuenta con tres capítulos donde se abordarán de manera amplia los aspectos más relevantes del proyecto de exportación de aguacates Semil-34 hacia el territorio neerlandés, iniciando con generalidades sobre el fruto en cuestión, los aguacates, continuando con las estrategias de exportación actuales y comercio internacional de Países Bajos, para finalmente presentar el diseño de estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 desde República Dominicana hacia el mercado neerlandés.

En el primer capítulo, titulado “Generalidades sobre los aguacates”, se presentará el fruto, así como su origen y maneras de cultivo y siembra para su cosecha. Del mismo modo, se conocerán las principales variedades de aguacates cultivados tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, tomando como referencia la República Dominicana, se estudiará el aguacate objeto de estudio, Semil-34, así como también las zonas de producción dominicanas, épocas de cosecha y principales empresas dedicadas a la exportación de este tipo de fruto que podrían implementar las estrategias en el mercado neerlandés. Por último, se analizará el comercio exterior del aguacate al conocer los países exportadores, importadores y de mayor consumo, además de una vista general a las exportaciones dominicanas de aguacates.

Luego, en el capítulo dos, llamado “Estrategias de exportación actuales al mercado neerlandés” se tratará de manera general el comercio internacional de Países Bajos enfocado en la exportación. Se iniciará con los conceptos de estrategias de exportación, tipos (directa o indirecta), razones para su implementación y ventajas de exportar al mercado neerlandés. También, se presentarán los principales productos, tanto generales como dominicanos, que importa el país destino, así como la situación actual en que se encuentran las importaciones en los Países Bajos en los últimos años. Al mismo tiempo, se evaluarán las relaciones entre ambos países, conociendo más a fondo los Países Bajos, los acuerdos comerciales existentes y el perfil de los consumidores neerlandeses para una mejor gestión de exportación. Por último, para adentrarse en la propuesta de exportación, se presentarán los aspectos generales de la misma, como, por ejemplo, objetivo, ventajas, desventajas, oportunidades, amenazas y preparaciones previas al proceso de exportación.

Finalmente, en el capítulo tres, de nombre “Diseño de estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 desde República Dominicana a Países Bajos”, se iniciará con el plan de exportación y documentos requeridos. De igual manera, serán desarrolladas las diferentes propuestas de estrategias para la exportación, comenzando con las estrategias funcionales, basadas en la sinergia que debe existir entre los participantes del proceso; las estrategias logísticas, que resaltan los procedimientos para conservar la calidad del fruto en su logística y aspectos a considerar en cuanto a transporte, embalaje y almacenaje; las estrategias de entrada, que indican la manera adecuada para ingresar al mercado destino; las estrategias de distribución, destacándose la manera elegida para hacer llegar el Semil-34 a los consumidores; las estrategias financieras, en donde se explicará la vía de financiamiento y control monetario durante el proceso; por último, las estrategias comerciales para hacer que los neerlandeses reconozcan el aguacate Semil-34.

Ciertamente, exportar representa grandes beneficios, tanto para los exportadores dominicanos como para la economía del país y el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre República Dominicana y Países Bajos.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES SOBRE LOS AGUACATES

1.1. Presentación de la fruta

El aguacate es un fruto del árbol de aguacate y, a simple vista, se puede apreciar con una pulpa suave de color verde, cuyo tamaño en longitud tiende a superar los 10 centímetros. Esta fruta es bastante valorada en el mercado global por su suave consistencia, semejante a la de la mantequilla, además de su exquisito sabor, su gran valor nutricional y por sus amplias posibilidades de uso no sólo en la cocina sino también en varios procesos industriales (ProDominicana, 2019).

Esta fruta es bien recibida en todo el mundo, debido en mayor medida a las vitaminas, fibras y grasas saludables que este provee, y también por su delicioso sabor característico.

Según un artículo publicado en los medios digitales de CNN por Megan Marples (2021) el aguacate ha adquirido reconocimiento en todas las cocinas a nivel global, tanto por su sabor como por los beneficios que este brinda a la salud. Este fruto está lleno de nutrientes, y se destaca por ser una gran fuente de fibra que proporcionan grasas que reducen el colesterol en cualquier edad.

1.1.1. Descripción del aguacate

La *Persea americana*, mejor conocida como aguacate, es proveniente de América tropical y pertenece a la familia lauraceae. Es un árbol erecto que alcanza desde 6 a 20 metros de altura, con tronco torcido y ramas respectivamente bajas, corteza áspera y hojas alternas. Sus flores son axilares, ubicadas cerca de la base de los brotes nuevos. El fruto del aguacate es grande, oblicuo y globoso con un ápice de forma redonda, la semilla interna tiene diseño similar al fruto. La mejor forma de propagación para plantar aguacates es por injerto y para esto se deben utilizar portainjertos de diversos tipos (ProDominicana, 2019).

El aguacate se obtiene de un árbol tropical que conlleva el mismo nombre. Este fruto posee unas dimensiones características de 4 a 7 centímetros de longitud aproximadamente, dependiendo de la variedad. Su peso varía entre los 200 y los 400 gramos, no obstante, se han cultivado aguacates de hasta 2 kilogramos de peso. La corteza del fruto es dura y gruesa, con un característico color verde que puede variar según el tipo de aguacate y su maduración. En cuanto a la pulpa, es aceitosa y de color crema, verde o amarillenta, con un sabor cremoso y distintivo. Su semilla posee forma redondeada de color crema o marrón y su longitud oscila entre los 2 a 4 centímetros. Cabe destacar que en algunas partes del mundo el aguacate es mejor conocido como “Palta”.

1.1.2. Origen y evolución

Según el reconocido agrónomo y director de Agricultura Profesional, Olmo Bastida (2017) la palabra “aguacate” proviene del náhuatl *ahuacatl*, que significa testículos de árbol. A través de la historia, los españoles transformaron el término y adoptaron las palabras aguacata y avocado, que significa aguacate en el idioma inglés. Por otra parte, la palabra “palta” es originaria del término quechua *pallta*, que hace referencia a una etnia, los paltas, que se encontraban radicados entre Ecuador y Perú. También, otras de las terminologías utilizadas para el aguacate alrededor del mundo son: petro, cura y abacate.

Según varios historiadores, se dice que el centro de origen del fruto fueron los nublosos bosques de Mesoamérica. El género *Persea* posee cerca de 90 especies en dicha región, así como en México y Centroamérica. Existen 3 principales diversidades botánicas de *Persea* americana, que son la mexicana, la guatemalteca y la antillana. La mexicana es originaria de las zonas altas del centro y este de México. La guatemalteca es proveniente de las zonas altas de Guatemala. Por su parte, se dice que la variedad antillana, originaria de Las Antillas, fue introducida desde México durante la colonización.

La mezcla orgánica entre las tres variedades principales ha dado como resultado una inmensa cantidad de híbridos. Sin embargo, fue en el año 1900 en que se comenzaron a comercializar los diferentes híbridos, logrando dominar los mercados hasta el 1930. En el año 1935 se patentó la variedad de aguacate Hass en el mercado comercial de los Estados Unidos, cuyo descubrimiento fue de gran provecho, pues desde ese momento hasta los tiempos actuales la variedad Hass juega un papel de suma importancia en la producción y comercialización de aguacates a nivel global.

El aguacate ha sido un fruto aprovechado por todo el mundo desde aproximadamente 9,000 años hasta los tiempos actuales. La primera evidencia del consumo del aguacate se encuentra en México, precisamente en la cueva de Coxcatlán, en Tehuacán, Puebla. Sin embargo, su uso como cultivo agrícola se remonta a 7,000 años atrás (Bastida, 2017).

1.1.3. Cultivo y siembra del aguacate

Según Félix Pascual (2020) la siembra del fruto se efectúa a través del hueso central, una semilla proveniente del propio aguacate. Primero, se realiza una selección de las semillas, se limpian y se eliminan los residuos de pulpa, luego se perforan con un corte en la parte superior de dos centímetros de grosor aproximadamente, que facilitará que la planta comience a brotar de una manera más fácil y rápida. Luego, se hace germinar la semilla en un frasco con agua, humedeciendo la parte plana y gruesa de la misma. Después de que la raíz haya salido, y posea 10 centímetros de largo, será el momento indicado para hacer su traslado a una maceta con tierra y base de cultivo. Una buena composición posee gallinácea, humus de lombriz, tierra negra, perlita, compost con hojas, y turba, que facilitarán un mayor drenaje, así como también la absorción del agua, fortaleciendo y oxigenando la raíz. Cabe resaltar que la parte plana del hueso central debe ser introducida en el fondo de la maceta, con el fin de que la parte superior reciba luz, riego y control de la humedad.

La mejor estación del año para sembrar el aguacate es la primavera, debido a que los climas fríos son perjudiciales e incluso se podría correr el riesgo de perder gran parte de las semillas, por lo que es recomendable evitar lugares de baja temperatura para el cultivo. La temperatura recomendable para el cultivo es de aproximadamente 20°C. En los países de América Central y el Caribe se producen aguacates la mayoría del año debido en gran medida a la temperatura tropical que poseen estos territorios.

Otro procedimiento para una producción más rápida y efectiva del aguacate se basa en los acodos sustraídos de un árbol en producción. En este escenario se intenta lograr la aparición de raíces a partir de una rama ya existente. A dicha rama se le extrae con precaución aproximadamente 4 centímetros de corteza y se protege la parte descubierta en un pequeño empaque que contendrá tierra rica de nutrientes específicos. Luego de 7 meses se verifica si existen nuevas raíces, y, en caso de resultado positivo, se corta la rama del árbol y se moviliza a una maceta. Finalmente, se puede trasladar a la finca, dando frutos de manera inmediata (Pascual, 2020).

1.1.4. Variedades

Se estima que hoy en día existen más de 500 variedades de aguacates. No obstante, debido a la productividad y otras características esperadas en el mercado, el desarrollo comercial se limita a un número reducido de variedades, entre las que se encuentran:

Semil-34	Hass
Carla	Popenoe
Choquette	Pollock
Fuerte	Dr. Dupuis
Beneke	Simmonds

Tabla 1. Principales variedades de aguacates | Fuente: Elaboración propia | Datos: Frescura Tropical SRL, 2021.



Ilustración 1. Principales tipos de aguacates | Fuente: ProDominicana, 2019.

1.2. El aguacate en la República Dominicana

De acuerdo con el especialista en agronegocios y miembro del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Héctor Garibaldís (2017), los aguacates son uno de los principales frutos producidos en territorio dominicano ocupando el cuarto lugar en relevancia de las frutas a nivel global debido a las áreas de siembra y a los flujos de comercialización. Este tipo de fruto posee grandes proyecciones de desarrollo en los mercados internacionales producto de la fuerte demanda insatisfecha que existe en los mercados de la Unión Europea, de las variedades de cáscara verde y oscura que se producen en el país y en el resto del Caribe.

Para suplir la demanda internacional, la República Dominicana cuenta con un incremento del cultivo que le permite optar por el aumento de las exportaciones como una estrategia para mitigar los efectos del déficit en la balanza comercial de la nación.

En comparación con otros productos agrícolas exportables bastante destacados en la República Dominicana como el café, la piña y el cacao, el aguacate es el fruto de mayor facilidad de cultivo y producción, debido a que requiere una menor cantidad de cuidados y al mismo tiempo su proceso de cosecha conlleva un menor nivel de complejidad, lo cual representa una gran ventaja para el producto respecto a los demás en el país.

1.2.1. Aguacates cultivados en República Dominicana

En la República Dominicana se cosechan una gran variedad de aguacates, tanto para el consumo local, como para la exportación a mercados internacionales. La principal oferta de aguacate exportable es el *Semil-34*, el cual es cultivado entre los meses de octubre a enero, y en Estados Unidos se le suele llamar como “cáscara verde”; le sigue el *Hass*, cuya demanda es notoria a nivel mundial y en el país se cosecha durante todo el año, siendo su principal destino de exportación, los Estados Unidos, además, se diferencia de los demás por su característico color de cáscara marrón oscuro o morado; también, el *Popenoe*, el cual es cosechado desde mayo a julio y se destaca por su gran tamaño alargado que le proporciona una mayor cantidad de pulpa, lo que lo convierte en el único aguacate exclusivo para el consumo local; otras variedades son el *Simmonds*, *Pollock* y *Dr. Dupuis*, los cuales poseen gran aceptación en los mercados extranjeros con una demanda significativa; finalmente, se encuentra la variedad *Carla*, la cual es cultivada entre los meses de marzo y abril. Existen algunas otras variedades que no poseen gran valor de relevancia en los mercados exteriores.

1.2.2. El aguacate Semil-34

Según el propietario de la empresa exportadora de aguacates Frescura Tropical SRL, Cesar Pérez (2021), el tipo de aguacate Semil-34 es la variedad más cultivada en República Dominicana, al ocupar aproximadamente un 63% de la producción de aguacate en el país. El mismo tiene entorno al 30% menos de materia grasa comparado con otro tipo de aguacate reconocido como es el Hass y se destaca por su sabor exquisito. El semil-34 posee ciertas características particulares, como es su textura ligeramente rugosa, su destacado color verdoso en la cáscara en conjunto con su sabor tradicional,

siendo un fruto cremoso y apetecible que lo ha llevado a convertirse en provocativo e inolvidable.

Este se encuentra disponible para la comercialización entre los meses de septiembre-octubre a febrero-marzo, dependiendo según su zona de producción. Esta variedad es la preferida por los cocineros dominicanos ya que gracias a su textura y sabor puede ser utilizado casi en todos los platos.

1.2.3. Principales zonas de producción y épocas de cosecha

Según el especialista en agronegocios y miembro del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Héctor Garibaldís (2017), anualmente en los inicios del mes de noviembre se inicia en la República Dominicana el hecho conocido como “la fuga del aguacate”, que entre agricultores hace referencia a la producción masiva del fruto. En el país existen 4 territorios de producción esenciales de aguacates, con un total de 350,000 tareas, equivalente a 21,875 hectáreas.

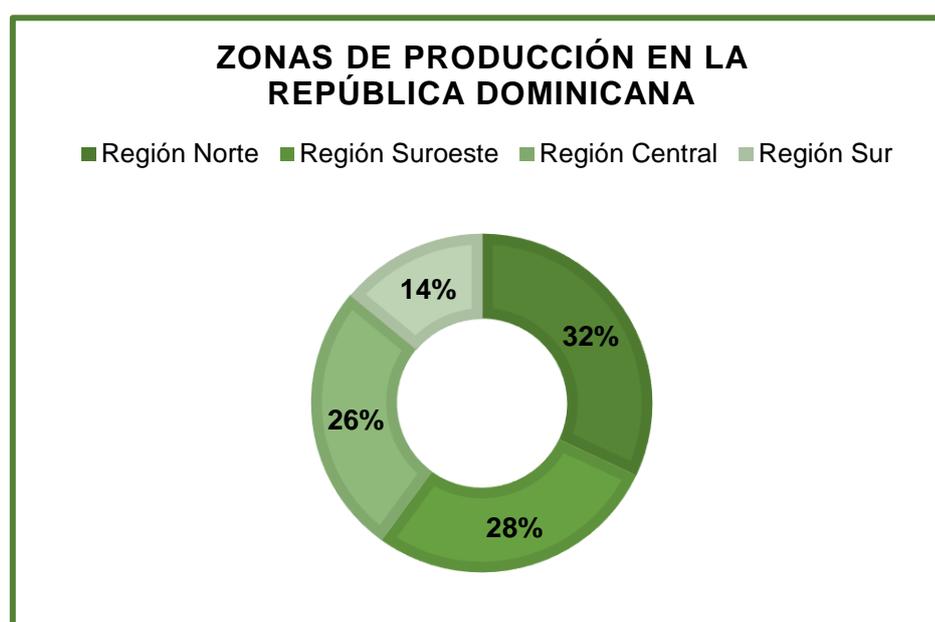


Gráfico 1. Zonas de producción en la República Dominicana | Fuente: Elaboración propia
Datos: IICA, 2017.

Después de analizar el gráfico se puede determinar que la zona de mayor producción de aguacates en el país es la región Norte abarcando un 32% de la totalidad de las zonas de cultivo, seguida de la región Suroeste que ocupa el 28%, la región central que abarca el 26%, y finalmente, la región Sur ocupando un 14% de las zonas de producción. Gracias a las diferentes zonas de siembra y cultivo de aguacates, así como también las variedades y altitudes, la República Dominicana dispone de este fruto durante todo el año.

CALENDARIO DE COSECHA DE AGUACATES EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	
VARIETADES	ÉPOCAS DE COSECHA
Semil-34	Octubre – Marzo
Hass	Octubre – Febrero
Popenoe	Mayo – Julio
Carla	Enero – Mayo
Dr. Dupuis	Abril – Junio
Beneke	Febrero – Mayo
Choquette	Diciembre – Marzo
Criollo	Julio – Octubre
Pollock	Abril – Julio
Simmonds	Abril – Julio
Príncipe Negro	Octubre – Febrero

Tabla 2. Calendario de cosecha de aguacates en la República Dominicana | Fuente: Elaboración propia | Datos: Clúster Nacional del Aguacate RD, 2019.

Como se ha mencionado anteriormente, la República Dominicana posee gran producción de aguacates durante todos los meses del año, lo cual es evidenciado en la tabla. Se destacan por un mayor período de cosecha los aguacates Semil-34 y el Hass, los cuales son cultivados en conjunto por entre 5 a 6 meses durante las estaciones de invierno y primavera.

1.2.4. Principales empresas dominicanas exportadoras de aguacates

EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATES MÁS IMPORTANTES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA	
EuroFresh Dominicana SRL	Frescura Tropical SRL
Agroindustria Ocoña S.A.	AMR Agro SRL
MACAPI	ExoFresh SRL
Maguana Tropical SRL	Avasa Export SRL
Agrocluster del Caribe SRL	Tropigrown SRL
ARIDOM SRL	Ballup International SRL
Geminis Export SRL	Agroindustria RF S.A.
Fresh Directions Dominicana S.A.	Grupo Llano Alto SRL
Green Grocery Products	Fresh Republic Producer SRL
Exportadora Garabito SRL	Quality Export SRL
DIPESA International Group S.A.	AV Fresh Producer SRL
World Agro Marketing Dominicana Corporation	CULFREDOM SRL
Tropifruit Dominicana	ExoticFarm SRL

Tabla 3. Principales empresas dominicanas exportadoras de aguacates | Fuente: Elaboración propia | Datos: ProDominicana, 2019.

Actualmente, en la República Dominicana existen más de 60 empresas dedicadas a la exportación masiva de aguacates a territorios internacionales, lo que refleja el nivel de producción y comercialización que posee el país en materia de este producto agrícola.

1.3. Comercio exterior del aguacate

Según los reconocidos proveedores de productos y servicios bancarios, Grupo Bancolombia (2021), el aguacate en el mercado exterior de productos agrícolas aumentó de manera significativa su participación en el comercio internacional entre los años 2015 y 2019 desde un 3% a un 5%. La principal causa de este incremento es que la tasa de crecimiento por año compuesta del comercio mundial de aguacates en ese período fue de aproximadamente 14%, mientras que la del agregado excluyendo los aguacates fue de 4%.

En los últimos años se han reportado grandes niveles de consumo de este fruto, con reportes de hasta 3% en promedio anualmente en los países de Europa y América del Norte, así como también en China y el Sureste Asiático. Tomando esto en cuenta, existen grandes mercados potenciales para la importación de aguacates, ya que diversas potencias mundiales demandan en gran medida dicho producto. Actualmente la demanda mundial de aguacates crece con cifras significativas, por lo que los grandes productores y exportadores poseen una oportunidad para satisfacer la demanda que presentan aquellos países con déficit en su producción de aguacates (Parra & Serrano, 2017).



Ilustración 2. Imagen logística exterior del aguacate | Fuente: Grupo Bancolombia, 2021.

1.3.1. Principales países exportadores de aguacates

MAYORES PAÍSES EXPORTADORES DE AGUACATES, AÑO 2020	
PAÍSES	VALOR EXPORTADO
1. México	USD\$2,746,170
2. Países Bajos	USD\$1,060,280
3. Perú	USD\$759,054
4. España	USD\$442,889
5. Chile	USD\$219,424
6. Estados Unidos	USD\$164,667
7. Colombia	USD\$146,029
8. Kenia	USD\$116,235
9. Nueva Zelanda	USD\$115,418
10. Marruecos	USD\$107,740
11. Francia	USD\$90,473
12. Sudáfrica	USD\$76,868
13. República Dominicana	USD\$67,612
14. Israel	USD\$59,903
15. Alemania	USD\$51,969

Tabla 4. Países con mayor nivel de exportación de aguacates, expresado en miles de dólares americanos, 2020 | Fuente: Elaboración propia | Datos: TradeMap, 2021.

Según los datos expresados en la tabla 4, se puede reflejar que México, Países Bajos y Perú ocupan las primeras posiciones. Sin embargo, a diferencia de México y Perú, Países Bajos no posee producción de aguacates de un alto nivel, sino que se caracterizan por la importación y reexportación de este producto, lo cual refleja una gran oportunidad para la República Dominicana que, aunque se encuentre en la posición #13 en cuanto a exportación, el país ocupa el segundo lugar a nivel mundial en ámbitos de cultivo y producción.

1.3.2. Principales países importadores de aguacates

MAYORES PAÍSES IMPORTADORES DE AGUACATES, AÑO 2020	
PAÍSES	VALOR IMPORTADO
1. Estados Unidos	USD\$2,540,507
2. Países Bajos	USD\$1,030,399
3. Francia	USD\$518,188
4. España	USD\$389,303
5. Alemania	USD\$370,749
6. Reino Unido	USD\$346,480
7. Canadá	USD\$234,665
8. Japón	USD\$224,130
9. Rusia	USD\$121,845
10. Australia	USD\$108,197
11. Italia	USD\$82,771
12. Bélgica	USD\$78,555
13. Polonia	USD\$77,394
14. Dinamarca	USD\$72,137
15. China	USD\$71,625

Tabla 5. Países con mayor nivel de importación de aguacates, expresado en miles de dólares americanos, 2020 | Fuente: Elaboración propia | Datos: TradeMap, 2021.

Luego de analizar los datos de la tabla 5, se puede apreciar que Estados Unidos, Países Bajos, Francia, España y Alemania representan los mayores niveles de importación mundial de aguacates. Esto se debe a la gran demanda existente del producto en dichas naciones, las cuales, optan por la importación del fruto, mayoritariamente desde América Latina y El Caribe para satisfacer su demanda nacional.

1.3.3. Principales países productores de aguacates

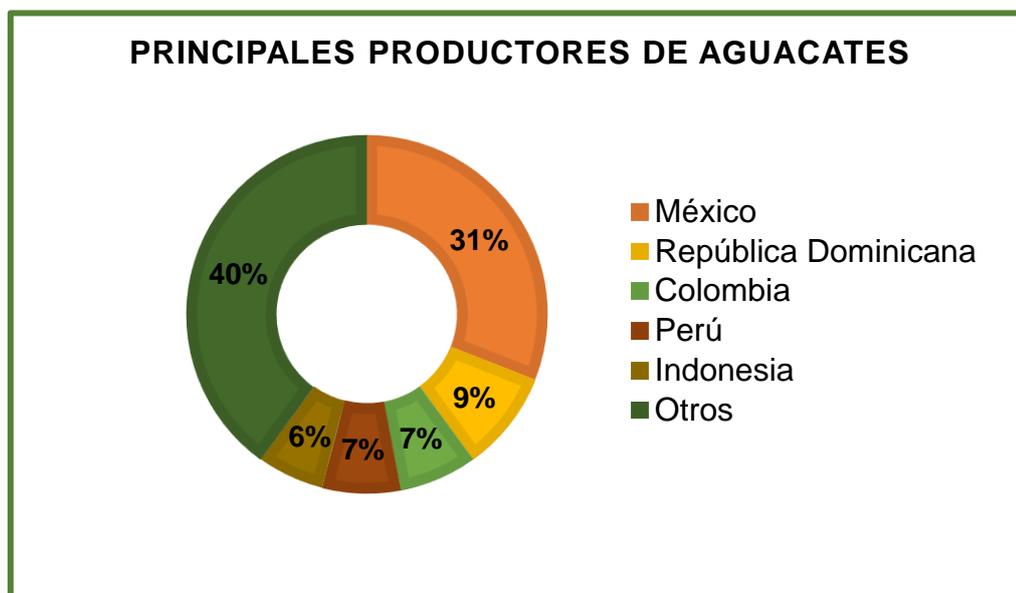


Gráfico 2. Principales productores de aguacates, 2019 | Fuente: Elaboración propia | Datos: Food and Agriculture Organization, 2019.

De acuerdo con el gráfico 2, la producción mundial de aguacates es dominada por 5 países que abarcan el 60% de la totalidad del cultivo global del fruto. México encabeza la lista con una participación del 31%, seguido por la República Dominicana con un 9%, le siguen Colombia y Perú, ambos abarcando el 7%, e Indonesia con un 6% total de la producción. El 40% restante de la producción lo abarcan los demás países productores, los cuales no representan un porcentaje notable respecto a cultivo y siembra del fruto.

1.3.4. Países con mayor nivel de consumo de aguacates

El consumo de aguacates a nivel mundial se mantiene en crecimiento año tras año. Es necesario destacar que no siempre los mayores importadores del fruto serán los principales consumidores de este. A continuación, se reflejarán los principales consumidores de aguacates del mundo.

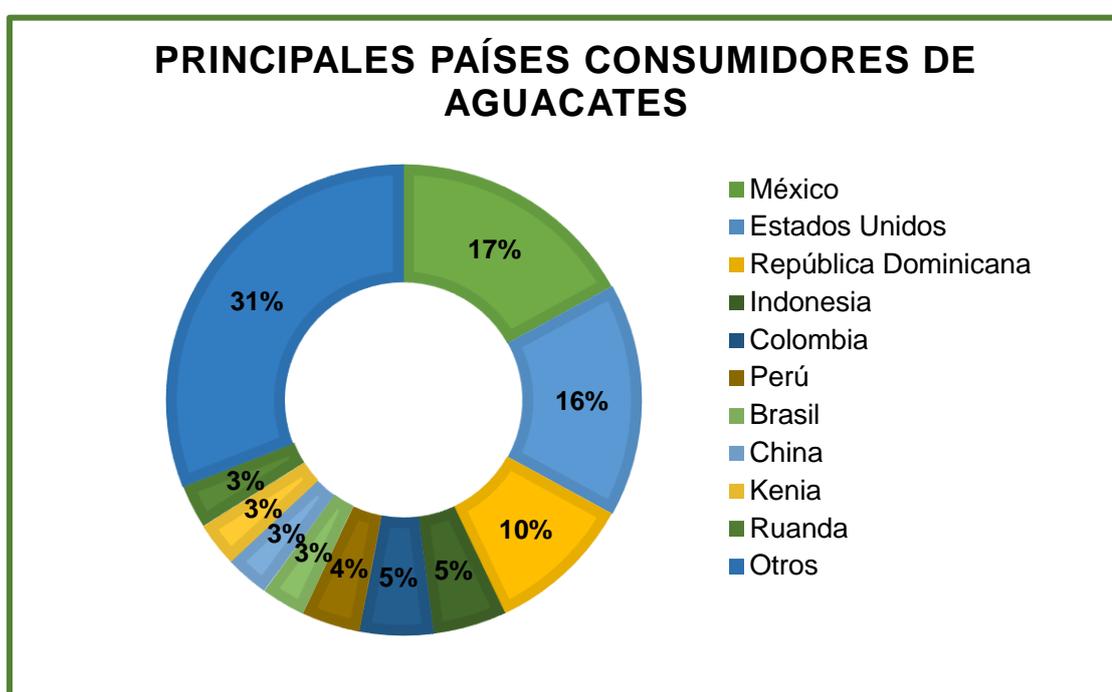


Gráfico 3. Principales países consumidores de aguacates, 2016 | Fuente: Elaboración propia
Datos: Fresh Plaza, 2018.

Según el gráfico 3 los países con mayor nivel de consumo de aguacates son México, Estados Unidos y la República Dominicana. En el primer lugar, México abarca un 17% del consumo mundial, seguido por Estados Unidos con un 16%, República Dominicana con un 10%, Indonesia y Colombia con un 5%, Perú con un 4%, y China, Kenia y Ruanda con un 3% respectivamente. Los demás países con mayor nivel de consumo representan aproximadamente 31% a nivel global.



Ilustración 3. Países que más consumen aguacate por persona (Proyecciones 2025) | Datos: Grupo Cartama Colombia | Fuente: World: Avocados – Market Report. Analysis And Forecast To 2025, Año 2021.

Como se puede apreciar en la ilustración 3, los aguacates poseen grandes proyecciones de consumo en los diferentes países a nivel mundial para el año 2025. La lista de mayores consumidores por persona la encabeza México con 8.45 aguacates por persona al año, seguidos por Colombia con un consumo de 4-5 aguacates, Estados Unidos con 3.69, Australia con 2.94, entre otros. El mercado neerlandés no es la excepción, ya que se encuentran entre los principales 6 países con mayor nivel de consumo de aguacates per cápita, el cual, al mismo tiempo refleja una gran demanda futura, tomando en cuenta que es un país que no produce este fruto.

1.3.5. Exportaciones dominicanas de aguacates

La República Dominicana produce una gran cantidad de variedades de aguacate tropical. Por lo tanto, esto le permite al país contar con oferta exportable durante cualquier época del año causando así que se posea la capacidad de abastecer a aquellas naciones que sufren de carencia del producto en determinadas temporadas del año.

Según la reconocida empresa informativa Agencia EFE (2021) el aguacate es uno de los productos agrícolas más exportados por la República Dominicana, logrando llevar en el año 2019 aproximadamente 44,980.23 toneladas de este fruto al mercado internacional, por un valor aproximado de USD\$61,415,732.38, siendo su principal destino los Estados Unidos, de acuerdo con informes y cifras del Ministerio de Agricultura. Asimismo, entre los meses de enero y marzo del 2020 se exportaron desde República Dominicana 16,702 toneladas de aguacates por un monto de USD\$24,124,059.



Gráfico 4. Valor total de las exportaciones dominicanas de aguacates en años recientes, 2015-2018 | Fuente: ProDominicana | Datos: Estadísticas DGA & ProDominicana, 2019.

En el gráfico 4 se puede apreciar el aumento que han tenido las exportaciones dominicanas de aguacates en los últimos años, logrando un incremento significativo que se espera se mantenga al alza en el futuro gracias a las grandes proyecciones que presenta este fruto internacionalmente.

Según el reconocido exportador de aguacates César Pérez (2021), la forma en que se producen los aguacates tropicales en la República Dominicana es un factor que permite obtener ventaja frente a los demás países productores. Las plantaciones en el país se riegan primordialmente con grandes cantidades de agua de lluvia, lo cual llama la atención de aquellas personas con una mentalidad ecológica. En otros países, la carencia de agua afecta la producción y sostenibilidad de este fruto, debido a que se requieren muchas cantidades de agua para cultivar de manera adecuada, lo que convierte a la República Dominicana en una gran opción para los países extranjeros que quieran adquirir el producto.

La República Dominicana posee varios países importadores que se sitúan entre los primeros destinos de exportación anuales de aguacates para la exportación y por su gran cantidad de toneladas exportadas por año.

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE AGUACATES DOMINICANOS, AÑO 2020	
PAÍSES	CANTIDAD EXPORTADA
1. Estados Unidos	30.440 Toneladas
2. Países Bajos	7.680 Toneladas
3. Reino Unido	2.882 Toneladas
4. España	1.691 Toneladas
5. Curaçao	921 Toneladas

Tabla 6. Principales destinos de exportación de aguacates dominicanos, Año 2020. | Fuente: Elaboración propia | Datos: TradeMap, 2021.

Luego de interpretar la tabla 6 se puede determinar que los principales destinos de exportación de aguacates dominicanos se encuentran distribuidos entre el continente americano y el europeo. La lista es encabezada por Estados Unidos, seguido por Países Bajos, luego Reino Unido, le sigue España, y finalmente, Curazao.

CAPÍTULO II

**ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN ACTUALES AL
MERCADO NEERLANDÉS**

2.1. Estrategias de exportación

Las estrategias de exportación se pueden considerar como el conjunto de pasos a seguir para lograr los objetivos y metas que las empresas desean alcanzar en períodos de tiempo determinados. Al mismo tiempo, las organizaciones utilizan estrategias para poder mantenerse en un nivel competitivo en los mercados utilizando un conjunto de herramientas administrativas que permitan distinguirse frente a los competidores y lograr un mayor posicionamiento del producto exportable en aguas extranjeras.

Según Méndez y Cantero (2017) elaborar una estrategia de exportación eficiente exige ciertos elementos esenciales, entre los que se encuentran compromiso, enfoque, energía, talento, tiempo y dinero. Un exportador exitoso contará con la determinación de determinar los aspectos fundamentales a utilizar en las estrategias de exportación particulares para cada mercado meta.

2.1.1. Concepto de estrategias de exportación

Una estrategia de exportación se conoce como aquellos diferentes procesos a seguir para alcanzar una meta determinada que tendrá como resultados ganancias o beneficios para la empresa u organización que las aplique en su producto de exportación.

De acuerdo con Mondragón (2016) con el fin de asegurar que una empresa pueda exportar eficientemente, es importante contar con una estrategia. La estrategia de exportación ayudará a establecer los objetivos, como se abordará el mercado meta, se evaluará si se cuenta con los recursos necesarios para garantizar la exportación, entre otros factores.

Una estrategia nacional de exportación se basa en la creación de un proyecto orientado a impulsar la competitividad y el desarrollo del sector de exportación de una nación. El proyecto se encuentra basado en el peso del

diálogo entre el sector público y el privado, y fortalece la relación existente entre el incentivo de las exportaciones y el crecimiento social y económico (Centro de Comercio Internacional, 2018).

2.1.2. Principales estrategias de exportación

Las dos principales estrategias de exportación se basan en una manera directa e indirecta. En las estrategias de exportación directa, la persona o empresa exportadora trata de forma directa con el importador en el extranjero. Por otra parte, en las estrategias de exportación indirectas, nacen los intermediarios, quienes se encargarán de las actividades referentes a la exportación del producto y asumir las diversas responsabilidades que esto conlleva.

El nivel de riesgo, las oportunidades del mercado y los recursos con los que cuenta una empresa exportadora son factores influyentes en la decisión que se tome sobre la manera en que se va a exportar. Las empresas a menudo velan por asumir la menor cantidad de riesgos para disminuir el margen de errores, escogiendo la exportación indirecta, para así incrementar su compromiso mientras ganan la experiencia necesaria para optar por la exportación directa.

2.1.2.1. Estrategias de exportación directa

Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú (2019) la exportación directa es aquella que se caracteriza porque el exportador tiene la responsabilidad de gestionar todo el proceso de exportación desde el inicio hasta el final.

Esta forma de exportación presenta varias ventajas, entre las que se encuentran un mayor control del proceso, mayores ganancias y una relación inmediata con los clientes y los mercados a tratar. Sin embargo, a la hora de llevar a cabo esta modalidad de exportación, la empresa debe tomar en cuenta los canales de distribución más adecuados para la operación, los cuales incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

- *Agentes:* También se le considera como un tomador de órdenes de compra. Esta persona presenta las muestras, gestiona la documentación, distribuye las órdenes de compra, pero no compra los productos. Al mismo tiempo, trabaja por comisiones y su contrato es por tiempo específico con opción renovable.

- *Distribuidores:* Es una persona extranjera que realiza la operación de compra del producto al exportador y lo vende en su país de origen. El distribuidor tiene la tarea de velar por mantener un inventario de stocks actualizado y con disponibilidad de producto, además de que debe hacerse cargo de los servicios de venta, exonerando al exportador de dichas responsabilidades.

- *Minoristas:* En este caso, el exportador contacta a los representantes de compras de cadenas minoristas en el exterior para pactar un acuerdo de venta. Este tipo de venta puede apoyarse a través de medios informáticos, envío de catálogos y folletos informativos del producto a exportar.

- *Venta directa a consumidores finales:* La empresa exportadora tiene la posibilidad de vender su producto de manera directa a los clientes finales de otras naciones. Esta modalidad es muy utilizada por empresas grandes ya que se deben asumir las operaciones de envío, importación en destino, servicios de ventas, cobros, entre otros.

2.1.2.2. Estrategias de exportación indirecta

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú (2019) la exportación indirecta es una modalidad de interés para comenzar a establecer los productos de exportación en el mercado extranjero. Se realiza a través de la venta a intermediarios locales, que más adelante exportan el producto. En este tipo de estrategias de exportación, es otra persona quien decide el producto adecuado para ser comercializado en un mercado exterior, además de responsabilizarse de las investigaciones de mercados y el proceso de la exportación.

Las estrategias de exportación indirectas son empleadas por empresas pequeñas que no se encuentran en condiciones de asumir las responsabilidades de una exportación directa, o también desean expandirse a través de intermediarios para el ingreso a nuevos mercados de destino en los cuales no se posee experiencia.

Una de las principales ventajas de optar por la exportación indirecta para una pequeña o mediana empresa es que esta representa una manera más fácil de acceso a mercados exteriores sin la necesidad de enfrentar las dificultades que conllevan las estrategias de exportación directas. Por otra parte, el principal inconveniente de esta forma de exportación es la necesidad de encontrar los intermediarios correctos que posean la capacidad de establecer la mercancía en el mercado.

Algunos competidores en el territorio nacional pueden ser paralelamente socios de éxito en el ámbito de la exportación, situación que es frecuente encontrar en el comercio exterior. Por lo tanto, es recomendable que el empresario participe y promueva activamente la creación de este tipo de organizaciones, donde los miembros poseen un control más directo sobre las operaciones que el que podrían ejercer sobre un intermediario (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú, 2019).

2.1.3. Razones para la creación de estrategias

Según el reconocido ingeniero Gabriel Roncancio (2019) las estrategias sirven como marco principal de perspectivas, filosofías e ideas que responden a las interrogantes ¿Quiénes somos? Y ¿Quiénes queremos ser?, por lo tanto, funcionan como guía para las acciones y decisiones dentro de una empresa para alcanzar las metas establecidas. Crear una estrategia ayuda a formar un sentido de dirección y se integran los esfuerzos de las personas que se ven envueltas en el proceso.

La importancia de la creación de estrategias radica en varios aspectos. En primer lugar, se crea un sentido de dirección al establecer un plan de acción para llegar desde el punto inicial al punto final de un proceso. En segundo lugar, se integran los esfuerzos, ya que las unidades de trabajo en una empresa se alinearán para lograr el objetivo determinado de una manera óptima. También, crear estrategias ayuda a priorizar los aspectos más relevantes para llevar a cabo el plan de acción de las decisiones en la empresa. Al mismo tiempo, cuando se crean estrategias surge la posibilidad de cuantificar los resultados, los cuales permiten medir el desempeño de la planeación estratégica en el campo de acción. Finalmente, se reducirán los recursos de tiempo y dinero en la empresa ya que se administrarán de una mejor manera de acuerdo con los lineamientos del objetivo propuesto.

2.1.4. Ventajas de exportar hacia el mercado neerlandés

De acuerdo con el especialista en administración de agronegocios Danny Pacheco (2017), Países Bajos se considera como la puerta de entrada al mercado europeo debido a su localización estratégica en el mar del norte, además de que se encuentra entre las economías más fuertes de la región europea.

En los Países Bajos se encuentra el puerto más grande e importante del continente europeo, el puerto de Rotterdam, desde el que se distribuyen una gran cantidad de carga en dicho territorio, logrando abarcar diversos territorios gracias a las capacidades logísticas que presentan. Al mismo tiempo, el mercado neerlandés es el epicentro de alimentos congelados y refrigerados que se ubican en el área central del norte de Europa, teniendo cerca diversos clústeres de productos agroindustriales, como, por ejemplo, Venlo, Barendrecht y Westland.

El mercado neerlandés es considerado como el centro de logística alimentaria y producción que se concentra en Rotterdam, Barendrecht, Ridderkerk, Oostland y Westland. También, disponen de empresas de bebidas y alimentos de reconocimiento global, entre las que se encuentran: Unilever, Nidera, The Greenery, Verstegen, Refresco, entre muchas más. Cabe destacar que los Países Bajos se caracterizan por ser un área de gran capacidad de desarrollo e innovación en el sector de alimentos, representando una gran ventaja para el mercado de los aguacates.

Según la reconocida empresa logística DHL (2019) los Países Bajos con un destino idóneo para exportar desde cualquier parte del mundo debido a que se considera como una de las naciones calificadas como “de altos ingresos” por el Banco Mundial. También es uno de los países con más nivel de desarrollo según el IDH de las Naciones Unidas.

De acuerdo con datos de la Oficina Central de Estadística de la nación, los Países Bajos son el segundo mayor importador de aguacates a nivel mundial y también el más importante exportador no productor de esta fruta, lo cual se ve evidenciado por el gran nivel de reexportación de productos agrícolas en tal país. Además, es el mayor proveedor de flete marítimo de Europa, lo que facilita la distribución del producto a los demás países europeos, representando un mayor alcance y ganancias para los exportadores extranjeros.

2.2. Comercio Internacional en Países Bajos

Según el Banco Santander (2021) la prosperidad en Países Bajos se basa en su comercio internacional y la localización geográfica de la nación lo convierte en un núcleo comercial de Europa, siendo Rotterdam el principal puerto de comercialización. El comercio exterior es uno de los principales pilares de la economía neerlandesa, el cual representó 154% del PIB en el 2019, según el Banco Mundial, lo que hace al país una de las economías más desarrolladas y orientadas al exterior del mundo. Los principales productos de exportación son aceites de petróleo, alimentos procesados, medicamentos y aparatos eléctricos. Asimismo, gran parte de las ventas efectuadas son reexportaciones, ya que el mercado neerlandés juega la función de ser el núcleo comercial europeo. Por otra parte, las importaciones se encuentran lideradas por máquinas de procesamiento, aceites de petróleo, aparatos eléctricos, circuitos electrónicos y vehículos.

El excedente económico del mercado neerlandés se debe casi en su totalidad al comercio con los demás países de la Unión Europea. Entre los principales socios comerciales de Países Bajos se encuentran Alemania, Bélgica, Francia y el Reino Unido. Por otra parte, las importaciones provienen principalmente de Alemania, Bélgica, China y Estados Unidos.

El mercado neerlandés cuenta con una balanza comercial relativamente positiva en cuanto a bienes y servicios, la cual se mantuvo alrededor de 10.7% del Producto Interno Bruto para el año 2019, según el Banco Mundial. Además, las exportaciones de mercancías de la nación registraron aproximadamente 709.400 millones de dólares y las importaciones 635.400 millones de dólares. En cuanto a la exportación de servicios, esta tuvo un valor total de 262.100 millones de dólares mientras que las importaciones de 246.100 millones de dólares.

2.2.1. Principales productos importados por Países Bajos

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR PAÍSES BAJOS, AÑO 2020	
PRODUCTOS	VALOR IMPORTADO
1. Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes	USD\$69,166,303
2. Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares y calderas	USD\$61,856,805
3. Combustibles y aceites minerales, productos de su destilación y materias bituminosas	USD\$54,681,194
4. Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres	USD\$26,291,851
5. Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía	USD\$25,832,300

Tabla 7. Principales productos importados por Países Bajos, 2020 (miles de USD\$) | Fuente: Elaboración propia | Datos: TradeMap, 2021.

Según lo indicado en la tabla 7, entre los principales productos importados por el Países Bajos se encuentran máquinas, aparatos, material eléctrico y artefactos mecánicos, generando más de USD\$60,000 millones en el año 2020. También, se encuentran los combustibles y aceites minerales, cuyo valor importado supera los USD\$50,000 millones. Finalmente, se encuentran los vehículos terrestres y los instrumentos ópticos, los cuales, aunque no superan los USD\$30,000 millones al año 2020, de igual forma son productos con gran nivel de importación por parte del mercado neerlandés.

2.2.2. Principales productos dominicanos importados por Países Bajos

PRINCIPALES PRODUCTOS DOMINICANOS IMPORTADOS POR PAÍSES BAJOS, AÑO 2020	
PRODUCTOS	VALOR IMPORTADO
1. Frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías	USD\$59,808
2. Fundición, hierro y acero	USD\$53,378
3. Productos farmacéuticos	USD\$42,041
4. Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía	USD\$41,986
5. Cacao y sus preparaciones	USD\$34,677

Tabla 8. Principales productos dominicanos importados por Países Bajos, 2020 (miles USD\$)

| Fuente: Elaboración propia | Datos: TradeMap, 2021.

De acuerdo con la tabla 8, los principales productos importados desde la República Dominicana hacia los Países Bajos son las frutas, que pueden ser cítricas, melones, sandías, entre otras. En segundo lugar, se encuentran las fundiciones de hierro y acero. Le siguen los productos farmacéuticos, los instrumentos y aparatos de óptica, fotografía y cinematografía. Por último, el cacao y sus distintos tipos de preparaciones. Cabe destacar que, aunque no se encuentre entre los primeros lugares, el aguacate es un fruto bastante exportado desde la República Dominicana, lo cual refleja la gran demanda existente en los Países Bajos respecto a este producto

2.2.3. Situación actual de las importaciones neerlandesas

De acuerdo con la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España (2021), después de 6 años seguidos de crecimiento, la debilitación de las actividades económicas fruto de la situación sanitaria del COVID19 generó en el año 2020 una fuerte contracción durante los dos primeros trimestres, logrando recuperarse en el tercero en aproximadamente un 7.7%. Lamentablemente, el superávit presupuestario que se mantenía desde 2017 se han transformado en 2020 en un déficit estimado en 7.1%.

Para el año 2020 las importaciones en el mercado neerlandés bajaron un 8.12% en comparación al año anterior. Las compras internacionales representan el 65.22% de su PIB, una cifra bastante elevada respecto a los demás países, lo que les sitúa en el puesto 176 de 191 países en el ranking de importaciones en cuanto a PIB. Si se toma en cuenta la evolución de las importaciones en el mercado neerlandés durante los últimos años se puede apreciar que las mismas han caído en comparación con 2019, aunque se han elevado respecto al 2010 cuando fueron de 386,833.6 millones de euros, que representaba un 60.52% de su PIB (Datos Macro, 2021).

Según Nerea Rodríguez (2021) el mercado neerlandés se fortalece como centro de operaciones logístico para la importación de aguacates en la Unión Europea. En el año 2020 las importaciones se incrementaron un 19% en comparación con el año 2019, tomando en consideración que Países Bajos es el segundo mayor importador global, y el primer exportador no productor del fruto. Además, las importaciones de aguacates provenientes de países terceros se incrementaron de 15 millones de kg en 2000, a 373 millones en 2020. Un dato curioso es que desde el año 2012, Países Bajos ha importado más aguacates de países externos de la Unión Europea que de todos los países del bloque en conjunto.

2.3. Relaciones entre la República Dominicana y Países Bajos

Según el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (2018), ambas naciones son parte del EPA, que se trata de un modelo comercial orientado hacia el avance mediante herramientas de cooperación y flexibilidad entre sus integrantes para que cumplan sus responsabilidades de manera equitativa. Al mismo tiempo, involucran derechos y compromisos para ambos territorios, así como también crecimiento económico, desarrollo humano, cambio sostenible, erradicación de la pobreza e inclusión del Caribe a la economía mundial. Además, las exportaciones desde República Dominicana hacia el mercado neerlandés han registrado un progresivo aumento en los últimos años con un crecimiento anual de aproximadamente 9%. Según lo estipulado, ambos países han logrado un intercambio comercial favorable, lo que representa un gran nivel de proyecciones en el futuro.

2.3.1. Generalidades del mercado neerlandés

De acuerdo con la plataforma informativa EXPAT (2017) los Países Bajos resultan importantes en los asuntos globales a pesar de su reducido tamaño. Junto con la mitad norte de Bélgica, Holanda forma lo que se ha conocido a través del tiempo como “los Países Bajos”. Su población es de aproximadamente 17M de habitantes. En cuanto al idioma, la mayoría de la población domina al menos 2 idiomas, siendo el inglés entendido por gran parte de los habitantes, el alemán el segundo más hablado y el tercero el francés.

La economía de Países Bajos se orienta a los servicios, dentro de los que se encuentran servicios de salud, banca, transporte, etc. Gracias al puerto de Rotterdam es el mayor proveedor de flete marítimo de Europa, lo que facilita la distribución del producto a los demás países europeos, representando un mayor alcance y ganancias para los exportadores extranjeros.

2.3.2. Evaluación de las relaciones entre la República Dominicana y los Países Bajos

La Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (2016) indicó que Países Bajos y República Dominicana realizaron un acuerdo de cooperación, comercio e inversión, con el fin de estimular y reforzar las colaboraciones existentes entre ambas naciones. Este pacto trata temas relacionados a la economía, agricultura, inversión, gestión de agua, salud, obras marítimas, educación, también abarca temas relacionados a la tecnología, prevención de desastres, seguridad intrarregional, responsabilidad social, energía renovables, transporte marítimo, salud, deportes, migración, entre otros apartados, reflejando que el convenio establecido por ambas naciones procura velar más allá de lo comercial, con este se ve la intención de ambas naciones de endurecer el vínculo entre ellas alejándose de los beneficios individuales y buscando aportar al desarrollo y calidad de vida de los territorios participantes.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (2019) la República Dominicana formalizó acuerdos de servicios aéreos con varias naciones incluyendo Países Bajos, el cual contiene un marco regulatorio entre los miembros de dicho pacto, lo cual permitirá de forma más fácil el intercambio económico y cultural de estos territorios.

La firma de este convenio se interpretará como una mayor conectividad aérea para las naciones participantes, promoviendo el desarrollo tanto en el sector comercial como en el de inversión y turismo. Con esto se busca fortalecer las relaciones existentes entre los países y la posibilidad de que esta perdure por varios años, además de aumentar el flujo de migrantes entre naciones, teniendo grandes proyecciones para el 2020 con un aumento de hasta 10 millones de visitantes originarios del mercado neerlandés e incrementar el flujo comercial entre ambas naciones, buscando la posibilidad de que ambas puedan comercializar mayor cantidad de producto.

2.3.3. Acuerdos comerciales

Los acuerdos comerciales tienen un gran impacto en el desarrollo social y económico de un país, beneficiando tanto a la economía como a las pequeñas y medianas empresas. El comercio y las relaciones entre la República Dominicana y el Reino de los Países Bajos se remontan hasta hace más de 400 años, según expresó el ex canciller dominicano Miguel Vargas en el 2016, reafirmando que siempre ha existido un ambiente de amistad que ha sido ejemplo de solidaridad, respeto y beneficios entre ambos países.

El principal acuerdo comercial del que República Dominicana y Países Bajos son parte es el Acuerdo de Asociación Económica (EPA), firmado en 2008 y que contiene convenios sobre comercio, servicios, desarrollo, inversión, innovación, propiedad intelectual, entre otros. El propósito de este acuerdo es unir en temas de cooperación a los países de la UE y del CARIFORO, de manera que se fortalezca la economía global y se eliminen gradualmente los pagos de aranceles de los países que forman parte (Banco Popular, 2019).

2.3.4. Perfil del consumidor neerlandés

Según el grupo de consultores de marketing Treze (2019) los neerlandeses son propensos a adquirir productos frescos o ecológicos, también dan prioridad a realizar compras en los centros de expendio más cercanos, haciendo compras diarias de pequeño volumen para reducir el desperdicio. Asimismo, prefieren productos de mayor calidad frente a los más básicos y se muestran cada vez más preocupados por la alimentación saludable y el bienestar, eliminando el consumo de productos poco saludables. Son muy exigentes en la relación calidad-precio de los productos que consumen y se sienten atraídos por envases reciclables pequeños y demás productos innovadores como, por ejemplo, las frutas orgánicas o exóticas.

2.4. Aspectos generales de la propuesta de exportación

A la hora de realizar una propuesta de exportación, se deben identificar los elementos base para poder orientarla al público indicado. En el caso de este proyecto de investigación, los aspectos generales abarcan la identificación de los procesos y documentos necesarios para llevar a cabo la exportación, las estrategias necesarias para ejecutarlo, tales como estrategias funcionales en el proceso de exportación, logística, entrada al mercado de Países Bajos, distribución, así como estrategias financieras durante el proceso. Uno de los puntos a tomar en consideración a la hora de realizar una propuesta de exportación es el producto por exportar y la posible aceptación que este podría tener en el mercado destino. En este caso, el producto electo es el aguacate Semil-34, de origen dominicano, el cual tiene grandes proyecciones en los Países Bajos gracias a sus características únicas como sabor, mayor tamaño y su forma peculiar, además que el fruto en general ha incrementado su demanda en los últimos años y Países bajos siendo un país no productor y segundo mayor exportador de este producto, se ha visto en la necesidad de suplir su necesidad en mercados terceros ajenos a la Unión Europea.

2.4.1. Objetivo de la propuesta

El objetivo principal de la formulación de estrategias es proponer un plan de acción estratégico para la exportación de uno de los productos agroalimenticios más consumidos y aceptados a nivel global, como es el aguacate, y que este conjunto de estrategias sirvan como guía para que diversas empresas exportadoras dominicanas de aguacates expandan su presencia internacional ingresando a un nuevo mercado extranjero, en este caso, los Países Bajos, y de esta manera se amplíe la cartera de clientes, se generen mayores ganancias y se incremente la presencia global.

2.4.2. Ventajas y desventajas de la propuesta de exportación

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE AGUACATES SEMIL-34 HACIA PAÍSES BAJOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Países Bajos posee las capacidades logísticas para distribuir el producto a todo el territorio europeo	Gran nivel de competencia existentes en el mercado destino
R.D. es el segundo productor mundial de aguacates	Dificultad para la promoción del producto en los Países Bajos
Países Bajos son grandes consumidores de aguacates	Poco reconocimiento del nombre comercial “Semil-34”
Excelentes capacidades de siembra y cultivo en R.D.	-
Existencia de acuerdos comerciales y de cooperación entre ambos países	-
Ambos países poseen diversos clústeres agroindustriales	-
El tiempo de tránsito entre ambos países es menor que el ciclo de vida del producto	-

Tabla 9. Ventajas y desventajas de la propuesta de exportación de aguacates Semil-34 hacia Países Bajos | Datos: Elaboración propia.

De acuerdo a lo estipulado en la tabla 9, exportar aguacates Semil-34 hacia los Países Bajos a través de un plan estratégico resultaría en beneficios para ambas naciones debido a las ventajas que presenta la operación.

2.4.3. Oportunidades y amenazas de la propuesta de exportación

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE AGUACATES SEMIL-34 HACIA PAÍSES BAJOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de exportación vía aérea o marítima	Presencia de diversos exportadores dominicanos en el mercado
Países Bajos no es productor de aguacates	Probabilidad de existencia de plagas en los cultivos
Cultivo del producto durante más de 6 meses para R.D.	Carencia de embalaje para el producto debido al COVID19
Los Países Bajos son amantes a los productos frescos y orgánicos	-
Producto con características distintivas	-
Constante demanda de aguacates en Países Bajos	-
Países Bajos posee uno de los puertos de mayor relevancia a nivel mundial	-

Tabla 10. Oportunidades y amenazas de la propuesta de exportación de aguacates Semil-34 hacia Países Bajos | Datos: Elaboración propia.

Según lo explicado en la tabla 10 sobre oportunidades y amenazas de la propuesta de exportación, se puede apreciar que debido a la mayor cantidad de oportunidades que de amenazas existentes, la exportación de aguacates Semil-34 hacia los Países Bajos representa una gran oportunidad de negocios y ganancias debido al nivel de perspectiva del proyecto.

2.4.4. Preparaciones previas a la exportación

Para que las empresas exportadoras posean la mejor preparación previa al proceso de exportación es fundamental tomar en cuenta ciertos aspectos que resultan necesarios para llevar a cabo un plan estratégico que permita lograr aquellos objetivos propuestos para la expansión.

Las empresas que se plantean salir a los mercados internacionales deben ser conscientes de que existen ciertas barreras, de que operar en éstos tiene sus dificultades, y deben ser conscientes por tanto de que deben prepararse de manera adecuada previamente antes de encaminarse en el proceso. Por esta razón, es importante tomar en cuenta los aspectos a destacar a continuación.

En el caso de una empresa exportadora de aguacates Semil-34, esta debe disponer de diversas certificaciones y demás estándares de calidad necesarios para acceder a mercados internacionales, debido a la naturaleza del producto. También, es importante contar con los recursos necesarios, principalmente los financieros y humanos, es decir, disponer de los medios económicos que financien el proceso de exportación, como, por ejemplo, estudiar el mercado, detectar oportunidades y clientes potenciales, conocer directamente el país, así como los temas legales, financieros, de transporte, entre otros. En cuanto a los recursos humanos, es importante que el exportador y su equipo posean un conocimiento amplio respecto al funcionamiento de los mercados internacionales y que estén lo suficientemente capacitados para realizar sus funciones en la empresa.

Otro punto importante es la potenciación de las redes de contactos extranjeros que influirán a la hora de recolectar información sobre el mercado destino en el que se desea incursionar. De esta manera, tener conocimientos sobre las diferentes ferias comerciales de productos agrícolas y distintos tipos de ayudas públicas al comercio en el país seleccionado disminuirá los riesgos y será de gran ayuda a la hora de adquirir ventaja frente a la competencia.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATES SEMIL-34 DESDE REPÚBLICA DOMINICANA HACIA PAÍSES BAJOS

3.1. Propuestas de estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 a Países Bajos

Según la subgerente de medios de comunicación del Banco Popular, Grisell Medina (2019), el año 2018 se consideró como un período de retos y grandes provechos para las exportaciones de República Dominicana, cuyas cifras aumentaron en unos USD\$700 millones, lo que representa un incremento de 7.6% respecto al 2017. Esto significó un cambio en la economía dominicana, pues para el año 2010 las exportaciones dominicanas fueron de USD\$6,816 millones y para el 2018 aumentó a USD\$10,908 millones, lo que representa un crecimiento de aproximadamente 60%.

El dirigente empresarial Luis Concepción, expresidente de ADOEXPO indicó que las estrategias bien definidas son la clave para aumentar la participación de las exportaciones en el PIB. Al mismo tiempo, expresó que es necesario que se ofrezcan productos y servicios distintivos, que le añadan valor a la experiencia de los clientes y ofrezcan características que los competidores no poseen. También, señaló la importancia de estimular programas que permitan mejorar la oferta de exportación para disponer de productos innovadores que respondan a las tendencias internacionales de consumo y que cumplan con los requerimientos exigidos por los consumidores.

De acuerdo con lo estipulado, se puede afirmar que implementar una propuesta de estrategias para exportar aguacates dominicanos Semil-34 hacia territorio neerlandés es una operación positiva, tanto para República Dominicana como para Países Bajos. Esto se debe a que se estaría comercializando un producto distintivo frente a la mayoría de los competidores, que se enfocan en ofertar aguacate Hass de cáscara oscura. Al mismo tiempo, al implementar esta propuesta, la misma podrá ser utilizada por aquellos exportadores que carecen de experiencia para llevar a cabo este tipo de operación en el territorio europeo.

3.1.1. Plan de exportación

Un plan de exportación es un instrumento útil que le permite a las empresas conocer su capacidad para enfrentar los mercados internacionales y estudiar previamente los riesgos con los que se pueden encontrar para así crear un plan estratégico adecuado. También, podrán descubrir el mercado ideal de destino en el que se llevará a cabo la estrategia de exportación y al mismo tiempo conocer a fondo su negocio mejorando las relaciones con los proveedores, agentes de ventas, distribuidores o representantes.

En el caso de la presente propuesta de exportación, se busca comercializar aguacates dominicanos Semil-34 hacia Países Bajos. Para formular un adecuado plan estratégico de exportación, es necesario construir una cronología de pasos a seguir que ayudarán a cumplir los objetivos de exportación propuestos. El primer paso para desarrollar un buen plan de exportación es diagnosticar la empresa exportadora de aguacates Semil-34 de manera que se conozcan las principales fortalezas y debilidades. El segundo paso es seleccionar un mercado que sea de conveniencia para llevar a cabo la operación, en este caso fue los Países Bajos, quienes son grandes consumidores, importadores y reexportadores de aguacates. El tercer paso es seleccionar la forma de entrada al mercado destino, siendo la opción más factible realizar la exportación a través de agentes comerciales, los cuales pueden ser importadores o distribuidores.

Finalmente, el cuarto paso consiste en seleccionar el producto adecuado para el mercado neerlandés, siendo electo el aguacate Semil-34 por sus características únicas. El quinto paso es desarrollar una efectiva política de comunicación, basada en asistencia a ferias y actividades agrícolas, promoción en los puntos de venta, videos promocionales y medios de prensa. Por último, el sexto paso es elaborar un plan económico en donde se planteen claramente las proyecciones de ventas, los gastos operacionales, márgenes comerciales y diversos costos imprevistos.

3.1.2. Documentos requeridos para la exportación

DOCUMENTOS Y FORMULARIOS PARA LA EXPORTACIÓN	
DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Factura comercial	Documento que establece las condiciones de venta de los productos y sus especificaciones. Se exige para la exportación en el país de origen y para la importación en el país destino.
Certificado de Circulación de Mercancías EUR-1	Certificado que justifica el origen preferencial que otorga la UE con los países con los que mantienen acuerdos preferenciales.
Certificado de Origen del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Formulario A	Certificado que consiste en la reducción o eliminación total de derechos de importación de determinadas mercancías provenientes desde países en vías de desarrollo.
Certificado de origen	Documento que valida que los productos a ser despachados son originarios de un determinado mercado.
Declaración del Formulario Único de Exportación (DUA)	Documento administrativo requerido para el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para el intercambio de mercancías.
Conocimiento de Embarque o Guía Aérea	Documento expedido por la naviera o su agente que indica que se han recibido los productos para ser trasladados al puerto marítimo o aéreo indicado.
Lista de carga (Packing List)	Documento comercial que tiene como fin especificar el contenido de la carga que contiene cada bulto.

Tabla 11. Documentos y formularios requeridos para los procesos de exportación | Fuente: Elaboración propia | Datos: César Pérez, 2021.

Según lo estipulado en la tabla 11 existen varios certificados, documentos y formularios indispensables para llevar a cabo la exportación de aguacates a Europa. Entre estos se encuentran: factura comercial, certificado EUR-1, certificado de origen SGP, certificado de origen, DUA, conocimiento de embarque o guía aérea y lista de carga. Del mismo modo, es necesario incluir en la documentación, certificado fitosanitario y diversas certificaciones de calidad que indiquen que el producto se encuentra apto para ser exportado. Asimismo, hay que resaltar el papel de la Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD) en las exportaciones dominicanas, tomando en cuenta que se llevan a cabo inspecciones periódicas aleatorias para evitar el comercio ilícito.

3.1.3. Estrategias funcionales en el proceso de exportación

Para la elaboración de un plan de exportación funcional, se debe crear una sinergia mediante la coordinación de todas las áreas involucradas con la empresa en el proceso, es decir, el agricultor, los transportistas, agentes logísticos, departamento administrativo, importadores y demás participantes. En el caso de la exportación de aguacates Semil-34 desde República Dominicana hacia Países Bajos es necesario crear aquellos planes funcionales de acuerdo con estrategias internacionales. También, es importante considerar el nivel de relevancia que cada factor tendrá respecto a sus acciones en las actividades del proceso de exportación. Esto resultará en mayor generación de valor y, así mismo, mayor ventaja competitiva para el éxito en el futuro.

Tomando en cuenta las características de una empresa exportadora de aguacates Semil-34 y las estrategias funcionales de exportación que fueron planteadas anteriormente, es necesario que estas respondan a la necesidad de fortalecer integralmente la estructura de la empresa, para que de esta manera el proceso de exportación sea exitoso. Al mismo tiempo, deben especificarse los objetivos estratégicos de cada participante y adaptar las estrategias funcionales para una mejor gestión.

3.1.4. Estrategias logísticas

Según María Cabrera (2015) una estrategia logística es el conjunto de actividades diferenciadoras que son creadas para lograr un objetivo clave y único de una empresa. Cada departamento de una empresa posee una estrategia particular que debe relacionarse con la estrategia general. Por lo tanto, en la logística también se debe partir de la estrategia que involucre los diversos factores que conforman su cadena de valor, es decir:



Ilustración 4. Factores influyentes en la cadena de suministro | Fuente: María Cabrera, 2015.

Tomando en consideración que el proceso de exportación es un reto logístico para las empresas exportadoras, es necesario que se conserven todas las cualidades y calidad de los aguacates como recién cultivados. Para lograrlo, es imprescindible que se desarrolle una correcta estrategia logística.

Al mismo tiempo, es necesario diferenciar las funciones básicas de una estrategia logística adecuada, cuya función es mejorar el desempeño del plan estratégico de exportación. La primera función es la gestión de tráfico y transporte, que se encargaría del movimiento físico de los aguacates y la materia prima necesaria para su traslado. Le sigue la gestión de inventario, en donde se analizan las cantidades del fruto que son necesarias para cumplir con la demanda del importador. También, la gestión de la estructura productiva, que se encarga de la gestión del proceso de producción y cultivo del aguacate Semil-34. Otra función es la manipulación de recursos, en donde se manejan el inventario y el almacenaje. Finalmente, la gestión de comunicación e información se basa en el análisis y la difusión de toda la información respecto al proceso de exportación.

3.1.4.1. Transporte, embalaje y almacenaje

El transporte por utilizar para transportar los aguacates Semil-34 desde las plantaciones hasta la empresa exportadora, y luego hasta el puerto de origen, son los camiones con contenedores refrigerados, debido a la naturaleza del producto. Hay que reconocer que el aguacate posee una vida útil de 21 días, y, tomando en cuenta el tiempo de tránsito marítimo desde República Dominicana hasta Países Bajos, específicamente al Puerto de Rotterdam, es de 9 días, lo que crea un margen para la buena recepción del fruto en el mercado neerlandés. Si bien el importador puede optar por el transporte marítimo o aéreo, la opción más factible es por vía marítima, debido a la reducción de costos, mayor volumen y tiempo de tránsito adecuado.

Por otra parte, el embalaje adecuado para el movimiento de los aguacates desde la zona de cultivo hasta el punto de preparación de los aguacates a exportar, son los sacos, mientras que, para el proceso de exportación, es recomendable envasar los aguacates en cajas de cartón, ya que las cajas de plástico afectan la apariencia y el estado del aguacate. Asimismo, lo idóneo será transportar entre 18-24 aguacates por caja, para así asegurar una buena ventilación entre los mismos, evitar una maduración precoz y mantener el buen estado del fruto.

Finalmente, en el caso del almacenaje, lo más recomendable sería contratar un outsourcing de empresas que posean almacenes refrigerados, ya que los aguacates en estado verde necesitan ser almacenados en temperaturas específicas de aproximadamente 5-13°C y 2-4°C para los aguacates más maduros. Cabe destacar que para la conservación ideal del fruto lo recomendable es una circulación homogénea del aire frío en el interior de los almacenes y contenedores, en donde se suministre aire desde la plataforma y se abarque todo el espacio de carga.



Ilustración 5. Transporte de aguacate en contenedor refrigerado | Fuente: TIBA, 2016.

3.1.5. Estrategia de entrada a Países Bajos

A la hora de acceder a un mercado extranjero como Países Bajos para exportar aguacates Semil-34 de origen dominicano, es imprescindible que se identifique cual será la mejor forma de entrada al mercado destino. Según el país electo y el producto exportable, puede ser posible requerir más de una estrategia de entrada. Actualmente, existen 4 principales vías de entrada hacia los mercados internacionales, las cuales son utilización de distribuidores, uso de agentes comerciales, implantación en el país destino y ventas directas.

Tomando en cuenta la naturaleza de los aguacates, los modos de entrada más factibles al territorio neerlandés son el uso de agentes y distribuidores mayoristas. Emplear la utilización de agentes de ventas para los aguacates en Países Bajos resultará efectivo debido a que se tendrá a disposición a una persona capacitada que actuará en representación de los exportadores dominicanos en el territorio seleccionado, realizando las ventas a cambio de una bonificación, además, con este modo de entrada, el agente será una persona con amplio conocimiento del mercado neerlandés, lo que servirá de apoyo en la comercialización del producto a los potenciales consumidores.

Por otra parte, utilizar distribuidores autorizados representa una gran ventaja, pues, el distribuidor le comprará los aguacates Semil-34 al exportador dominicano para luego proceder con su venta cargando con un margen de beneficio en el territorio neerlandés, de igual forma, es una solución efectiva, ya que el mismo asumirá el control respecto a las diferentes responsabilidades en el proceso de exportación, y, tomando en cuenta que los Países Bajos son grandes reexportadores, el distribuidor tendría la facilidad de comercializar los aguacates a demás territorios europeos. Asimismo, el distribuidor actuará como suplidor de puntos de ventas estratégicos y abastecerá a empresas diversas como supermercados, restaurantes o empresas de ventas de productos agrícolas.

Un punto por tomar en cuenta a la hora de seleccionar el método de entrada a Países Bajos son aquellos costos directos e indirectos que deben ser considerados en el proceso de introducción de los aguacates Semil-34 al nuevo territorio, así como también el control que deben llevar los exportadores dominicanos respecto a cómo es vendido el fruto en el exterior y en qué condiciones, para así evitar actividades fraudulentas que afecten la imagen del país. Otra de las implicaciones al seleccionar un modo de entrada son los riesgos que asume la empresa exportadora en cuanto a la decisión que se proyecte más efectiva para la exportación.

Para la toma de decisión adecuada respecto al método de incursión de los aguacates Semil-34 hacia Países Bajos, es necesario que la empresa establezca sus prioridades en cuanto a costos y control de procesos, además de que posean conocimientos del mercado para establecer contactos y generar mayores ventas. También, es necesario conocer aquellas restricciones legales en el mercado neerlandés que impidan o desaceleren el proceso, y, por último, los canales habituales de distribución para productos agrícolas como el aguacate en el mercado.

3.1.6. Estrategia de distribución en el mercado neerlandés

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones independientes en la cadena de valor que funcionan como conducto, modo o vía y participan en el proceso de añadir valor a través de la colocación de un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial y la realización o ejecución de las tareas requeridas para unir a productores con clientes finales (Castillo, 2017).

Según el propietario de Frescura Tropical SRL, César Pérez (2021), Países Bajos es reconocido a nivel global por el desarrollo de sus canales de comercialización y logística, tanto en el mercado nacional como en el exterior.

A pesar de que el volumen de su producción local es bajo, si se compara con otros países europeos, Países Bajos ha podido modernizar un sistema de distribución bastante eficiente, en parte, gracias al gran flujo de reexportaciones que se realizan de los productos que ingresan por el puerto de Rotterdam, para suplir a todo el continente.

Tanto si se decide distribuir los aguacates mediante un mayorista o un agente, hay que tomar en cuenta que probablemente este no actuará solo en el mercado neerlandés, sino que abarcará también una zona de Polonia o Alemania. Por eso, se recomienda conocer al máximo posible al futuro socio y asegurarse que cubra con total implicación el mercado de los Países Bajos.

Asimismo, según lo expresa Nerea Rodríguez (2021), el sector de la gran distribución alimentaria se puede dividir en: distribución física (supermercados, tiendas de conveniencia, mayoristas); y distribución no física, esto es, el e-commerce o comercio electrónico.

Tomando en cuenta que el modo de entrada más factible a los Países Bajos es a través de distribuidores, se recomienda que los mismos acudan a la venta de los aguacates Semil-34 a los supermercados, ya que representan el formato preferido de consumo por parte de los clientes neerlandeses.

3.1.7. Estrategias financieras en el proceso de exportación

Según Trenza (2020) la estrategia financiera es el conjunto de decisiones financieras de planificación y control de la empresa, para utilizar de forma inteligente y eficiente todos los recursos y lograr los objetivos de la forma más rápida y menos costosa posible. La estrategia financiera es la gestión de los recursos económicos, materiales, no materiales y personas de una empresa de forma estratégica. Es un proceso de planificación que se debe seguir para obtener los recursos necesarios que financien todas aquellas actividades a realizar para lograr los objetivos propuestos.

Una de las estrategias financieras que puede implementar las empresas exportadoras de aguacates Semil-34 para llevar a cabo el proceso de exportación es asistir a reuniones empresariales de soluciones financieras especializadas en el sector agrícola que les brinden la oportunidad de obtener acceso a créditos y otros recursos de financiación que resulten necesarios. También, es importante que la empresa diseñe una estructura organizacional que contenga expresamente aquellos posibles mecanismos e instrumentos de soporte financiero al sector agrícola que resulten necesarios para la puesta en marcha del proceso de exportación.

Los exportadores dominicanos de aguacates Semil-34 deben tener presente realizar un debido seguimiento a sus indicadores financieros, además de un monitoreo constante debido a que contar con una política de evaluación financiera periódica ayudará a mantener el control de los flujos de efectivo de la empresa, especialmente en los primeros meses del proceso de exportación al mercado neerlandés. También, resultará factible poseer un modelo de indicadores de gestión para así supervisar que se cumpla adecuadamente con el presupuesto establecido en el plan de exportación de la empresa.

Otro punto a considerar son los costos de la exportación en relación con los beneficios obtenidos, ya que, si son estimados correctamente, se definirá en mayor medida la viabilidad de las operaciones y el retorno de capital.

3.1.8. Estrategias comerciales

Según Da Silva (2020) para comprender mejor qué es una estrategia comercial, es posible equipararla con una “hoja de ruta”. Es un plan diseñado de forma personalizada para cada empresa, de acuerdo con las características y objetivos de la organización. En la estrategia comercial de ventas se integran un grupo de acciones razonadas y discutidas hacia el interior de la empresa. Centradas en el cliente, estas acciones tienen el objetivo de consolidar el posicionamiento de los productos en el mercado.

Después de la televisión y los diarios, la publicidad directa es la forma más popular de promover las ventas. El uso del correo directo es muy común en los Países Bajos y lo mismo puede decirse del telemarketing. El internet también está ganando popularidad entre los consumidores holandeses, aunque no siempre les agrada recibir publicidad por este medio (Banco Santander, 2016).

Para que las empresas exportadoras de aguacates Semil-34 tengan aceptación en el mercado neerlandés, es necesario que se desarrollen estrategias comerciales que faciliten la introducción de los productos en el nuevo territorio y generen mayor posicionamiento entre los consumidores potenciales. El primer paso para tomar en cuenta es crear un plan de publicidad y promoción estratégico que permita el reconocimiento de los aguacates tropicales dominicanos por los consumidores locales. Se puede iniciar fomentando relaciones y encuentros amistosos con diferentes directores y empresarios de productos agrícolas que posean gran experiencia en el campo de la publicidad de este tipo de frutos.

Definitivamente, si los exportadores dominicanos cuentan con las estrategias comerciales adecuadas en su gestión empresarial y operacional, la misma se destacará en su mercado destino, el cual, es Países Bajos. Con buenas estrategias comerciales no se busca vender mayor cantidad de productos, sino que la operación sea más rentable a través del tiempo.

Conclusiones

La República Dominicana cuenta con la ventaja de poseer tierras aptas para el cultivo de productos agrícolas. Siendo una nación con bastante producción, se puede dar el lujo de exportar el excedente de sus cosechas. Se puede observar que cada día, el tema de exportación de productos agrícolas es un tema serio, debido a que ayuda a mitigar los déficits de las balanzas comerciales de las naciones que están en vía de desarrollo, además, se convierte en una gran fuente de ingreso, y la exportación de aguacates no es la excepción, ya que ocupamos el segundo puesto de los mayores productores y estamos entre los primeros veinte mayores exportadores de este fruto.

De acuerdo con la profunda investigación llevada a cabo para el desarrollo realizado en este proyecto, podemos concluir varios puntos sobre las estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 desde República Dominicana hacia el mercado neerlandés.

En primer lugar, Países Bajos, gracias a su gran tamaño, posición geográfica, economía estable, puerto y gran reconocimiento de reexportación, es un mercado idóneo para ofertar el aguacate Semil-34, ya que entre los productos comercializados entre ambas naciones, el aguacate no figura entre los principales, lo cual representa una gran oportunidad para dar a conocer este fruto de origen dominicano en Países Bajos, generando como beneficios una mejora en nuestra balanza comercial y mayor flujo económico entre ambas naciones.

Si bien la República Dominicana cuenta con la producción masiva de diversas variedades de aguacate, de acuerdo con las profundas investigaciones realizadas en este proyecto, se pudo determinar que la mejor opción para ser exportado es el Semil-34 debido a sus características, como, mayor rango de época de producción, mayor tamaño que el Hass (el aguacate más comercializado a nivel global), y posee un sabor, color y textura auténtica, permitiendo ofrecer un producto innovador en los Países Bajos.

Otro aspecto a resaltar son las estrategias existentes para llevar a cabo el proceso de exportación del aguacate Semil-34, si bien existen muchas opciones para ejecutar un plan de exportación, después de haber realizado el proyecto de investigación se determinó que la forma más efectiva de entrada al mercado neerlandés es mediante agentes y distribuidores, debido a que los riesgos son menores para el exportador, además, al no tener gran experiencia en este mercado, un agente será de gran apoyo y soporte para establecer este fruto en el extranjero.

Con relación a la estrategia de transporte, embalaje y almacenaje, si bien el importador tiene la opción de elegir entre la vía marítima o aérea, para fines de obtener un mayor margen y poder traer mayor volumen, lo recomendable es la vía marítima, embalado en cajas con 18 a 24 aguacates, para que lo mismos posean ventilación y evitar una maduración prematura, y un almacenaje refrigerado para que estos se conserven en el estado más óptimo y puedan llegar a su destino en las mejores condiciones.

En cuanto a la estrategia financiera, si bien esto va a depender del estado financiero de cada empresa o exportador, luego de haber analizado los datos recopilados, se puede estipular que la forma ideal es mediante créditos, ya que le da la oportunidad a no desprenderse de la totalidad del capital y tener solvencia en caso de cualquier imprevisto que pueda pasar en el transcurso del proceso de exportación.

En el caso de las estrategias comerciales, existen diversas posibilidades. Pudimos contemplar que el método más adecuado es la elaboración de un plan de promoción y publicidad con el fin de incentivar las relaciones con los diferentes empresarios agrícolas. Con esto se dará a conocer el producto y se atraerá a clientes potenciales.

Finalmente, la elaboración e implementación de estas estrategias permite al usuario emplear un proceso de exportación más eficiente y con mayor facilidad, motivando a aquellos comerciantes a darse la oportunidad de exportar su cosecha y expandir su cartera de clientes.

Recomendaciones

Al implementar una propuesta de estrategias para exportar aguacates desde República Dominicana hacia Países Bajos es necesario que se tomen en cuenta diversos aspectos que ayudarán a una mejor gestión de todo el proceso. Entre las principales recomendaciones se encuentran:

- Participación de exportadores dominicanos en una mayor cantidad de ferias agrícolas internacionales para así poder crear relaciones con importadores neerlandeses debido a la factibilidad que tienen los aguacates en Países Bajos.
- Se deben realizar mayores inversiones al sector agrícola, creando programas de capacitación para los productores y exportadores mediante talleres y cursos, con el fin de que estos estén aptos a cultivar aguacates que cumplan con los estándares de calidad de los Países Bajos.
- El gobierno debería otorgar subsidios a los pequeños productores y exportadores en los cuales estos puedan participar en las ferias internacionales de productos agrícolas.
- Crear un sistema logístico efectivo en el cual, a través de la tecnología, el productor y el exportador estén siempre conectados y vean la cantidad de cultivo disponible y la demanda o pedido solicitados de aguacates Semil-34.
- Incentivar la creación de reuniones o consejos mensuales, en donde se dé seguimiento al estado actual del mercado de los aguacates, se pueden ver las novedades, el exceso o déficit de producción, si la temporada de cosecha se encuentra a tiempo o no e incluso dar soluciones a problemas colectivos.
- Realizar acuerdos con navieras y aeropuertos donde se ofrezcan servicios exclusivos para el transporte de productos agrícolas que aumenten la frecuencia de salida de aguacates y se supla la demanda de Países Bajos.
- Adoptar normativas que garanticen el correcto manejo fitosanitario, de pesticidas y de cualquier conservante del proceso de cultivo del aguacate Semil-34 que permitan conservar las características particulares del fruto.

Referencias bibliográficas

- Agencia EFE. (24 de Febrero de 2021). Aguacate dominicano contará con su marca de exportación al mercado de Estados Unidos. *El Dinero*, págs. 1-2.
- Banco Popular. (2019). *PAÍSES DONDE REPÚBLICA DOMINICANA TIENE TRATADOS DE LIBRE COMERCIO*. República Dominicana: Impulsa Popular.
- Banco Santander. (2016). *Santander Trade*. Obtenido de PAÍSES BAJOS : DISTRIBUIR UN PRODUCTO: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/paises-bajos/distribuir-un-producto>
- Banco Santander. (2021). *CIFRAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LOS PAÍSES BAJOS*. España: Santander Trade.
- Bastida, O. (2017). *Origen del aguacate*. México: Agricultura Profesional.
- Cabrera, M. (2015). *Fundamentos de la logística*. Argentina: Universidad del Belgrano.
- Castillo, A. (2017). *Guía Estrategia de Distribución*. Venezuela: Universidad Metropolitana.
- Centro de Comercio Internacional. (2018). *Una estrategia nacional de exportacion*. Suiza: INTRACEN.
- Datos Macro. (2021). *Países Bajos - Importaciones de Mercancías*. España: DatosMacro.
- DHL. (17 de Diciembre de 2019). *DHL*. Obtenido de EXPORTAR A LOS PAÍSES BAJOS: OPORTUNIDADES PARA LOS PRODUCTOS ESPAÑOLES: <https://www.exportacondhl.com/blog/exportar-a-los-paises-bajos/>

EXPAT. (13 de Noviembre de 2017). *EXPAT*. Obtenido de Descubriendo los Países Bajos: <https://www.expat.com/es/guia/europa/paises-bajos/16455-descubriendo-los-paises-bajos.html>

Garibaldis, H. (1 de Noviembre de 2017). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Obtenido de EL CULTIVO DE AGUACATE: GRAN POTENCIAL PARA LA REPÚBLICA DOMINICANA: <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/el-cultivo-de-aguacate-gran-potencial-para-la-republica-dominicana>

Grupo Bancolombia. (3 de Mayo de 2021). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Comercio de aguacate: análisis del presente y proyección para los próximos 15 años: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/comercio-aguacate-analisis-presente-y-proyeccion-proximos-15-anos!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjidwtPQ29TQz9LlzDjA0CjU0DzRxDgv1Djcz1C7ldFQEv

Marples, M. (2021). *Beneficios de los aguacates: 4 razones por las que son buenos para tu salud*. Estados Unidos: CNN.

Medina, G. (4 de Julio de 2019). Adoexpo presenta propuestas para mejorar la oferta exportable. *El Dinero*, págs. 1-1.

Méndez, P., & Cantero, P. (2017). Estrategia de exportación: checklist. *MurciaEconomía*, 1-2.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2021). *Ficha País: Países Bajos*. España: Oficina de Información Diplomática.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú. (2019). *MIDAGRI*. Obtenido de Formas de Exportación: <https://www.midagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>

- Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES. (2018). *Perfil comercial: República Dominicana - Reino de los Países Bajos*. Santo Domingo: DICOEX.
- Ministerio de Relaciones Exteriores República Dominicana. (13 de Mayo de 2019). *MIREX*. Obtenido de Canciller Miguel Vargas suscribe acuerdos aéreos con Países Bajos, Curazao y San Martín: <https://www.mirex.gob.do/medios/noticias/canciller-miguel-vargas-suscribe-acuerdos-aereos-con-paises-bajos-curazao-y-san-martin>
- Mondragón, V. (2016). 6 pasos para diseñar su estrategia de exportación. *Diario del exportador*, 38-39.
- Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas. (30 de Agosto de 2016). *OTCA*. Obtenido de RD y Reino Países Bajos firman acuerdo: <http://otca.gob.do/rd-y-reino-paises-bajos-firman-acuerdo/>
- Pacheco, D. (21 de Julio de 2017). *Conexión ESAN*. Obtenido de Holanda: el corazón de la agroexportación en Europa: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/07/21/holanda-el-corazon-de-la-agroexportacion-en-europa/>
- Parra, D., & Serrano, S. (2017). *GUÍA DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN COLOMBIA*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD ICESI.
- Pascual, F. (1 de Octubre de 2020). *Profesional AGRO*. Obtenido de Aguacate, un cultivo rentable: <https://profesionalagro.com/noticias/aguacate-un-cultivo-rentable.html>
- Pérez, C. (7 de Marzo de 2021). Estrategias para la exportación de aguacates Semil-34 desde República Dominicana hacia Países Bajos, Año 2021. (J. Rincón, & M. García, Entrevistadores)
- ProDominicana. (2019). *Perfil producto: Aguacate*. Santo Domingo: CEI-RD.

- Rodríguez, N. (29 de Junio de 2021). *Valencia Fruits*. Obtenido de Las importaciones de aguacate crecen un 19% en Países Bajos en 2020: <https://valenciafruits.com/importaciones-aguacate-crecen-19-paises-bajos-2020/>
- Rodríguez, N. (1 de Julio de 2021). *Valencia Fruits*. Obtenido de La gran distribución alimentaria en Países Bajos: <https://valenciafruits.com/gran-distribucion-alimentaria-paises-bajos/>
- Roncancio, G. (20 de Diciembre de 2019). *PENSEMOS*. Obtenido de ¿Para qué sirve la Estrategia?: <https://gestion.pensemos.com/para-que-sirve-la-estrategia>
- Silva, D. d. (2020). *Guía para construir una estrategia comercial*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-comercial/#:~:text=El%20sitio%20digital%20Economipedia%20define,o%20de%20participaci%C3%B3n%20de%20mercado.%E2%80%9D&text=Esta%20estrategia%20ve%20mucho%20m%C3%A1s,las%20ventas%20de%20determinados%20productos>
- Trenza, A. (2020). *Estrategia financiera*. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/#1-que-es-la-estrategia-financiera>
- Treze. (12 de Julio de 2019). *Agro Transformación Digital*. Obtenido de Estudios de mercado: Países Bajos: <http://agrotransformaciondigital.com/estudio-mercado/paises-bajos/>



Países Bajos es uno de los principales socios comerciales de España. Esta se ve reflejada en la gran oferta de productos españoles en las grandes cadenas de distribución neerlandesas. / ARCHIVO

La gran distribución alimentaria en Países Bajos

Aproximadamente el 80% de los puntos de venta de alimentos en Países Bajos son supermercados con una superficie de entre 500 y 1.500 metros cuadrados

El sector de la gran distribución de alimentación puede dividirse en: distribución física (supermercados, tiendas de conveniencia, mayoristas); y distribución no física, esto es, el e-commerce o comercio electrónico.

De los 6.200 puntos de venta dentro de la gran distribución de alimentos en Países Bajos, los supermercados, con una superficie total de entre 500 y 1500 m², representan el formato preferido, alcanzando más de 2.600 establecimientos de alimentos en Países Bajos.

Aproximadamente el 80% de los puntos de venta de alimentos en Países Bajos son supermercados con una superficie de entre 500 y 1500 m², localizados principalmente en el centro de las ciudades o en zonas residenciales. El 20% restante incluye supermercados localizados en parques industriales, tiendas de conveniencia y grandes almacenes.

Los dos supermercados más importantes son Albert Heijn y Jumbo. La cuota de mercado de los discounters (Lidl y Aldi) se encuentra en el 15,7%. No hay presencia en Países Bajos de grandes grupos de distribución extranjeros como Carrefour, Auchan, Tesco o Mercadona.



*** ALBERT HEIJN**
La cadena neerlandesa de supermercados Albert Heijn, perteneciente al grupo Ahold (en 2017 se fusiona-

ron con Delhaize), es el líder indiscutible en el sector de la gran distribución de alimentación en Países Bajos.

La cadena tiene su propia marca blanca con más de 7.500 productos, que tienen una gran reputación por su calidad. Actualmente tienen cuatro categorías de marca blanca: AH, AH Excellent, AH Puur&Eerlijk y AH Basic. AH es la más extendida, en la que centra la mayor parte de sus productos. Por otro lado, la marca AH Excellent es la más exclusiva, y está dirigida a consumidores que buscan un producto de mayor calidad.

La marca AH Puur&Eerlijk está dividida en cinco subcategorías: orgánica, comercio justo, sostenible,



Albert Heijn y Jumbo son los dos supermercados más importantes en Países Bajos. / ARCHIVO

La cuota de mercado de los discounters, Lidl y Aldi, se encuentra en el 15,7 por ciento

ecológica y de granja. Albert Heijn es el actor principal cuando se habla de este tipo de productos en el país. El lanzamiento de esta marca

supuso un mayor empuje a las ventas de productos ecológicos en general.

La cuota de mercado de Albert Heijn en alimentación se sitúa en el 35,3% y continúa como compañía líder en el sector. Además, es líder en casi todas las categorías dentro de la alimentación: en supermercados tiene una cuota del 34,6% y en supermercados XL del 92,9%.

JUMBO supermarkten

***JUMBO**

En octubre de 2009 la cadena Jumbo adquirió la cadena de supermercados holandesa Super De Boer; y en septiembre de 2011 anunció la compra de la cadena de supermercados C1000, convirtiéndose Jumbo de esta manera en la segunda cadena de supermercados de Países Bajos. La cadena emplea actualmente a 40.000 personas. Jumbo fue la cadena de supermercados que más creció durante el 2018 llegando incluso a quitar cuota de mer-

(Pasa a la página siguiente)

MOLBO Moving goods
MOVIMIENTO RESPONSABLE DE MERCANCIAS

Enjoy with us

Grupaje diario internacional
ITALIA FRANCIA BÉLGICA HOLANDA

+34 96 164 31 40
www.molbo.es

Valencia Bruts / Durvika Margolis del Toro, 46, 51, 6 / 46025 Valencia Spain / tel 963 525 201 / www.valenciafoto.com / Email info@valenciafoto.com



Variedad de aguacate Semil-34



Aguacates Semil-34 y su embalaje en cajas



Puerto de Rotterdam, Países Bajos