



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Trabajo de anteproyecto para optar por el título de
Licenciatura de Negocios Internacionales**

TEMA

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR EL CACAO
ORGÁNICO DOMINICANO COMO MARCA PAÍS, AÑO 2019”**

Sustentantes:

| | |
|----------------------|-----------|
| Br. Heidy Añez | 2013-1362 |
| Br. Katherine Núñez | 2015-2034 |
| Br. Alcedo J. Osoria | 2015-2878 |

Asesor:

Cinthia Zabala

“Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva responsabilidad de sus sustentantes”.

**Santo Domingo, D.N
República Dominicana
Marzo, 2019**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR EL
CACAO ORGÁNICO DOMINICANO COMO MARCA PAÍS,
AÑO 2019”**

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, por su gracia y fidelidad hacia mí, porque hasta aquí me ha sostenido. Quien en todo tiempo guía mis pasos. **“Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amén”** Romanos 11:36.

Gracias a mis padres por ser ejemplo de perseverancia y superación, y por enseñarme a ser independiente y querer lograr mis metas, a mis hermanos por animarme cada día a superarme y esforzarme a ser una mejor persona, a mis sobrinos por motivarme a perseguir mis sueños.

A amigos, hermanos de otras madres que Dios puso en el camino para prestar sus hombros, sus oídos, incluso su silencio, gracias a cada uno de ustedes por su apoyo incondicional, sus oraciones, por estar presentes en todo momento, aquellos amigos que, sin importar el tiempo y la distancia, están ahí para apoyarme y animarme a dar lo mejor de mí y poner su granito de arena para que esto fuera posible.

A mi esposo, mi amigo incondicional por muchos años, paño de lágrimas, compañero de risas aventuras, consejero, motivador personal, gracias por no dejar que me rindiera en este recorrido, por animarme cada vez que quise tirar la toalla. Gracias a cada uno de ustedes por enseñarme que si podemos lograr nuestros sueños sin importar el tiempo que nos tome. ¡Los Amo!

Heidy Añez

En primer lugar, agradezco a Dios todo poderoso por darme la salud, la sabiduría, las habilidades para poder llegar hasta este punto, y que ha permitido que este proyecto concluya satisfactoriamente.

A mi familia, mi padre, Alcedo Osoria, a mi madre, Jacqueline De Leon, a mis hermanos, Kevin Osoria, Leonal Osoria, Estefany Salazar, por estar incondicionalmente brindándome su apoyo moral y aliento en este proyecto y en mi trayectoria universitaria, ¡Los Amo!

Quiero agradecer a mi abuela Dilubina Reyes, por siempre estar pendiente de mí y aconsejarme en sobre cómo llevar mi vida para lograr ser una persona de bien, a mi tía Belkis Ozoria, por siempre tener pendiente mis estudios y brindarme el apoyo de cualquier índole; A mis tíos Alexander Mejía, Geraldo Veras, Félix Mateo, por aportar su granito de arena en mi desarrollo como hombre y profesional.

A mis mentores y personas que le tengo un aprecio y cariño enorme, Bianca Alderete, Paula Acevedo y Carl Buchanan, por apoyar y contribuir a mi desarrollo como persona y profesional y siempre creer en mi capacidad y por exigirme en siempre dar lo mejor de mí.

A mis profesores en la universidad y en especial, Arzeno Vidal, Julissa Castro, Niurka Beato, Lenis García, Vladimir Del Orbe, Richard Guerrero, y los demás;

por siempre brindarme ese apoyo sin condiciones y los conocimientos que me han permitido llegar hasta este punto.

A mis compañeras de este trabajo de grado, Katherine Ailed y Heidy Añez, por hacer este trayecto y con todo lo que lo compone, más divertido de lo habitual, y por confiar en mi para realizar esta última asignación de nuestra carrera universitaria.

A mis amigos que se convirtieron en una familia durante estos 3 años, Maite, Rafael, Isael, Cristal, Oriana, Melanie, Ana, Esteban, Abril, Carlos, José, Georgina, Lisa, María, Nicole, Roy, Valeri, sé que sin ustedes este transcurso no hubiese sido el mismo, gracias por aportar diversión en esos momentos de traspasado realizando asignaciones, y por hacer este transcurso una aventura que nunca será olvidada en mi memoria, espero que nuestra familia perdure y los lazos que hemos formado no queden en el olvido nunca, ¡Los aprecio grandemente!

A mi grupo LIDEM, Elisa, Steven, Ivanna, Naboth, Pedro, Edili, Bruno, Emanuel, Carolina, Catherine, Cristal, Emil, Juan, Laura, Rachel, Ricardo; chicos se me dio la oportunidad de dirigirlos como su presidente en este trayecto y de verdad para trabajar son el mejor equipo que un encargado pudiese tener, ¡son los mejores! A todos aquellos que no menciono, pero aun así aportaron su granito de arena en mi vida y en este proyecto, ¡Muchas Gracias!

Alcedo J. Osoria

En primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía en este caminar, quien me ha otorgado la perseverancia y me ha dado el entendimiento para siempre luchar por cumplir mis metas trazadas.

A mis padres, quienes son la piedra angular de esta etapa que culmina. Quienes me brindaron su amor y apoyo de manera incondicional. Los mismos que inculcaron en mí el valor de la responsabilidad y dedicación para lograr todo lo que me proponga. Este logro no hubiera sido posible sin sus palabras alentadoras y su confianza.

A Pedro De Vargas, quien fue mi soporte en todo momento. Quien nunca dejó de ser luz en mi vida, quien siempre me alentaba a no darme por vencida, y quien siempre me recalca que todo esfuerzo mañana tendría su recompensa.

A mis compañeros de tesis, quienes me brindaron su más sincera colaboración para que este proceso haya sido de aprendizaje. Atravesando altas y bajas, sin ellos no me sentiría realizada por el logro alcanzado.

A todos los docentes involucrados, quienes con paciencia y compromiso aportaron su conocimiento y permitieron mi crecimiento profesional, académico y personal.

¡Gracias infinitas por todo!

Katherine Núñez

DEDICATORIA

A mi familia por todo el apoyo y ánimo para continuar en esta aventura de la vida, en especial a mi esposo por apoyarme, por recordarme que “el tiempo pasa como sea”, por animarme en los momentos que quise rendirme y dejar todo el camino recorrido, por demostrar su amor incondicional en medio de los momentos más difíciles.

A mis profesores que me enseñaron que esto es más que una carrera, y que se vuelve parte de nosotros, en especial aquellos que, con sus conocimientos y manera peculiar de enseñar, exigiendo para que nos esforcemos a ser mejores profesionales, aquellos que me enseñaron a leer las noticias cada día y recordarnos que la formación no solo la recibimos en las aulas, aquellos que en algún momento de este reto nos brindaron su apoyo incondicional. Niurka Beato, María Luisa Montas, Josué Zorrilla, entre otros. ¡Muchas gracias a todos por su apoyo incondicional!

A mis compañeros y amigos que me brindó UNAPEC, por acompañarme a lo largo de este camino, por soportarme cada día, por ayudarme en los momentos en que los necesite. Gracias por correr conmigo hasta llegar a la meta.

Mucho que agradecer y muchos a quienes agradecer, estas páginas no serían suficiente para expresar mi gratitud a cada una de las personas que me han apoyado en este reto y que han sido un bastón para mi durante estos años para que pudiera completar esta meta. ¡Gracias!

Heidy Añez

Dedico este Trabajo de Grado a Dios, por permitirme llegar hasta aquí, A mi padre Alcedo Osoria, por siempre ser ese modelo que me exigía dar lo mejor de mí, a mi madre Jacqueline De Leon, por ser ese apoyo incondicional siempre, A mis hermanos, Kevin, Leonal y Estefany por su ayuda en todo momento, A mi Abuela Dilubina, a mi tía Belkis, a mis tíos, Alexander Mejía, Geraldo Veras, Félix Mateo; A mi preciada amiga Maite Cornielle por siempre apoyarme, siempre estar ahí para mí; A mis compañeros de clase y amigos, en todo este trayecto. ¡Este trabajo de grado se lo dedico a ustedes!

Alcedo J. Osoria

El presente trabajo de grado lo dedico a Dios, por darme el privilegio y bendición de finalizar esta carrera universitaria.

A mis padres, por acompañarme en cada una de las etapas de este proceso y guiarme siempre por el camino del bien, siempre apostando por mí y mis sueños.

A los docentes que me exhortaron a sacar siempre el máximo provecho y, además, hicieron que este recorrido fuera agradable. En especial a los profesores Ransis García Sabater, Manuel Adames, Jonathan Aragonéz, Elyzabeth Arzeno y Julissa Castro.

A todas las personas especiales que de alguna manera estuvieron involucrados en este sendero y que creyeron en mí. El cielo no es el límite, Sí se puede.

Katherine Núñez

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------|------------|
| AGRADECIMIENTOS | i |
| DEDICATORIA | vi |
| Introducción | xiv |

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CACAO

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Historia | 2 |
| 1.2 Antecedentes | 5 |
| 1.3 Clasificación Arancelaria | 7 |
| 1.4 Variedades del producto | 8 |
| 1.4.1 Tipos de plantas de cacao | 9 |
| 1.5 Importancia del cacao orgánico para República Dominicana..... | 12 |

CAPÍTULO 2. PARTICULARIDADES DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO ORGÁNICO EN REPÚBLICA DOMINICANA

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Cultivo del cacao orgánico | 15 |
| 2.2 Principales zonas de producción..... | 16 |
| 2.3 Análisis del proceso de producción | 17 |
| 2.4 Certificaciones del cacao orgánico dominicano..... | 18 |
| 2.5 Estadísticas de las importaciones | 21 |
| 2.6 Estadísticas de las exportaciones | 24 |
| 2.6.1 Tendencia de la exportación de cacao..... | 25 |
| 2.6.2 Exportación de Cacao Orgánico. | 26 |
| 2.7 Principales empresas exportadoras de cacao orgánico | 28 |
| 2.8 Canales de distribución | 30 |
| 2.9 Acuerdos comerciales | 32 |
| 2.10 Instituciones de apoyo..... | 33 |
| 2.11 Competitividad del cacao orgánico dominicano a nivel internacional | 36 |
| 2.11.1 Competitividad a nivel regional | 38 |
| 2.11.2 Diamante de Porter | 40 |
| 2.11.3 Análisis del diamante | 47 |

CAPÍTULO 3. CACAO ORGÁNICO A NIVEL INTERNACIONAL

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Principales países productores y exportadores..... | 52 |
| 3.2 Principales países importadores | 55 |
| 3.3 Potenciales socios comerciales..... | 57 |
| 3.3.1 Análisis PESTEL Canadá | 57 |
| 3.3.2 Análisis PESTEL Suiza | 63 |
| 3.3.3 Análisis Canadá | 69 |
| 3.3.4 Análisis Suiza..... | 70 |

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| 3.4 Demanda y oferta de cacao de alta calidad | 72 |
| 3.5 Barreras comerciales | 74 |

CAPÍTULO 4. LA MARCA PAÍS COMO VENTAJA COMPETITIVA

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Definición de la Marca País..... | 78 |
| 4.2 Ciclo de vida de la marca país | 80 |
| 4.3 Estrategia de una marca país..... | 82 |
| 4.4 El posicionamiento de la marca país..... | 84 |
| 4.5 Competitividad a través de la creación de valor | 87 |
| 4.5.1 Cadena de valor del cacao orgánico..... | 88 |
| 4.5.2 Marketing y ventas | 90 |
| 4.5.3 Desarrollo tecnológico..... | 92 |

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 Técnicas de investigación..... | 94 |
| 5.2 Población..... | 94 |
| 5.3 Muestra | 95 |
| 5.3.1 Tamaño de la muestra | 95 |
| 5.3.2 Tipo de muestra | 96 |
| 5.4 Resultados de la encuesta | 97 |
| 5.5 Entrevista al señor Abel Fernández, Gerente Comercial de CONACADO..... | 107 |

CAPÍTULO 6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CACAO ORGANICO DOMINICANO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 Estrategias Diseñadas | 113 |
| 6.1.1 Estrategias para aumentar la oferta exportable de cacao orgánico dominicano..... | 113 |
| 6.1.2 Estrategia para el aumento de la competitividad en el mercado internacional..... | 117 |
| 6.1.3 Estrategia para el posicionamiento como marca país en el sector cacaotero. | 121 |
| 6. 2 Objetivos de las estrategias diseñadas | 125 |
| 6.3 Alcance de los resultados de la implementación de las estrategias | 126 |
| 6.3.1 Beneficios de la implementación de las estrategias diseñadas | 127 |
| 6.3.2 Gestión y Medición..... | 127 |

| | |
|------------------------|------------|
| Conclusión..... | xix |
|------------------------|------------|

| | |
|----------------------|------|
| Recomendaciones..... | xxii |
|----------------------|------|

| | |
|-----------------------------------------|------------|
| Referencias Bibliográficas | xxv |
|-----------------------------------------|------------|

Anexos

INDICE DE CUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro No. 1 Clasificación arancelaria del cacao | 8 |
| Cuadro No. 2 Características del cacao Criollo y Forastero..... | 10 |
| Cuadro No. 3 Diferencia el cacao criollo y el forastero..... | 11 |
| Cuadro No. 4 volumen de importación del cacao..... | 22 |
| Cuadro No. 5 Volumen de exportación de cacao dominicano | 24 |
| Cuadro No. 6 Volumen de exportación de cacao orgánico contra tradicional..... | 26 |
| Cuadro No. 7 Análisis comparativo de las variables del diamante de Porter | 46 |
| Cuadro No. 8 Principales productores de cacao del mundo | 52 |
| Cuadro No. 9 Principales exportadores de cacao en el mundo | 53 |
| Cuadro No. 10 Indicadores de crecimiento económico canadiense..... | 59 |
| Cuadro No. 11 Indicadores de crecimiento económico suizo | 66 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------|-----|
| Tabla No. 1 | 97 |
| Tabla No. 2 | 98 |
| Tabla No. 3 | 99 |
| Tabla No. 4 | 100 |
| Tabla No. 5 | 101 |
| Tabla No. 6 | 102 |
| Tabla No. 7 | 103 |
| Tabla No. 8 | 104 |
| Tabla No. 9 | 105 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---------------------|-----|
| Gráfico No. 1 | 97 |
| Gráfico No. 2 | 98 |
| Grafico No. 3 | 99 |
| Gráfico No. 4 | 100 |
| Gráfico No. 5 | 101 |
| Gráfico No. 6 | 102 |
| Gráfico No. 7 | 103 |
| Gráfico No. 8 | 104 |
| Gráfico No. 9 | 106 |

INDICE DE DIAGRAMAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Diagrama No. 1 Tendencia de crecimiento de las importaciones de cacao | 23 |
| Diagrama No. 2 Tasa de variación de la exportación de cacao..... | 26 |
| Diagrama No. 3 Volumen de exportación en TON. de las principales empresas..... | 28 |
| Diagrama No. 4 Volumen de exportación en divisas de las principales empresas..... | 29 |
| Diagrama No. 5 Diamante de Porter..... | 47 |

INDICE DE FLUJOGRAMAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Flujograma No. 1 Cadena de distribución del cacao orgánico..... | 31 |
| <i>Flujograma No. 2 Actores de la oferta exportable del cacao.....</i> | 114 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Ilustración No. 1 Cacao en la sociedad Azteca..... | 3 |
| Ilustración No. 2 Ciclo de vida de la marca país..... | 81 |

INTRODUCCIÓN

Tras el pasar de los años, el sector agrario siempre ha sido influyente para la economía dominicana pudiendo considerarse como una de las piedras angulares de la misma. Por esta razón, la República Dominicana se ha mantenido desarrollando diversas estrategias que permitan que los productos estrella de nuestro país cumplan con los estándares de calidad para lograr el posicionamiento esperado en los mercados internacionales.

Dentro de los principales productos agrícolas ampliamente reconocidos mundialmente, se encuentra el cacao orgánico. Este es producido en 16 provincias del país y expertos en el área lo consideran como el producto insignia que identificará a República Dominicana, siendo este el puente perfecto para introducir los demás productos criollos que aún no se encuentran posicionados y que forman parte del sello dominicano.

La exportación del cacao es muy importante para la economía dominicana, ya que el cultivo del cacao orgánico permite duplicar el ingreso de familias que viven de esa actividad. Es necesario un enfoque en la mejora de la productividad y la calidad a nivel de fincas lo cual se haría a través de los cacaocultores ayudándoles a mejorar la calidad y el rendimiento de sus cacaotales e invertir en infraestructura de postcosecha.

Actualmente existen diferentes asociaciones a las cuales se pueden unir los diferentes productores con el fin de mejorar la calidad de la misma a través de las diferentes técnicas que utilizan dichas asociaciones y a su vez poder cumplir con las demandas del mercado internacional en cuanto a volumen de producto y estándares de calidad.

Gracias a los esfuerzos de todos los integrantes que forman parte de la cadena de valor en la producción del cacao orgánico dominicano, el país está obteniendo resultados positivos traducidos en la entrada de divisas, generación de empleo y aprovechamiento de los mismos productos para el consumo del propio país. Sin embargo, es necesario destacar que hoy en día no se ha logrado establecer la marca país como tal, lo que por consiguiente repercute en el sello de calidad dominicano y trae como consecuencia un déficit productivo del producto.

La presente investigación se enfocará en analizar los diferentes procesos de producción y exportación de cacao orgánico dominicano, para identificar oportunidades de mejora en dichos procesos, actualmente es un sector económico de mucha importancia para el país, de acuerdo con las estadísticas generadas en el país, esta actividad aporta aproximadamente 214 millones de dólares en exportación dominicana.

La producción de cacao ofrece diversos beneficios, además del consumo nacional y aporte nutritivo, su exportación genera divisas y contribuye con la ecología, toda vez que es una fuente ideal de reforestación.

También es importante mencionar que el cacao dominicano uno de los más apreciados en los mercados internacionales debido a la calidad en la cosecha y proceso de fermentación, estos permiten que el cacao dominicano gane el reconocimiento internacional y hoy, por el aporte económico que hace a las familias y a las industrias exportadoras, se considera un producto de suma importancia a nivel nacional.

La presente investigación se considera teórica, ya que se utilizarán como base las normas y/o principios básicos generales que rigen el comportamiento de los fenómenos, situaciones o eventos que se analizar en esta investigación.

Así mismo, es metodológica debido a que, para la recolección de datos y su posterior análisis, se requiere la utilización de diferentes métodos de investigación como los métodos de opinión; dígase, cuestionarios y entrevistas. Así mismo, se utilizará el método de la observación no participativa, entre otros.

Además, es práctica debido a que existe la necesidad de analizar el nivel de desempeño en la producción del cacao dominicano, y verificar cuáles líneas de acción se están siguiendo actualmente para combatir las distintas problemáticas que presenta el mismo para la exportación. Todo esto con la finalidad de aumentar

los conocimientos adquiridos, poner en práctica la propuesta correspondiente y obtener como resultado aquellas estrategias que permitirán el posicionamiento marca así requerido lo que a su vez se traduce en el máximo aprovechamiento en su exportación, de acuerdo con los estándares de calidad que exigen los distintos mercados a los que se pretende llegar.

Esta investigación estará guiada por el siguiente objetivo general, Analizar cada uno de los procesos actuales de exportación y producción de cacao orgánico en la República Dominicana, y las dificultades que presenta este sector económico y sus diferentes estadísticas con el fin de diseñar algunas estrategias que nos permitan colocar nuestro producto en el mercado internacional y local; y ayudar al posicionamiento de este como uno de los mejores del mundo y los siguientes objetivos específicos.

Determinar cómo funcionan actualmente los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en República Dominicana; Identificar cuáles son las dificultades que presenta este sector; Obtener información de las diferentes asociaciones que agrupan productores y exportadores de este producto; Conocer las estadísticas actuales tanto de la producción como exportación de este producto; Identificar el impacto que tiene la exportación de este producto a la economía nacional; Identificar las oportunidades de negocio que existen en el mercado internacional basado en las estadísticas de demanda de los diferentes países que consumen este producto; Conocer las ventajas que tiene el producto

nacional sobre la competencia internacional; Identificar estrategias que nos permitan posicionar nuestro producto como marca país a nivel mundial; Identificar nuestros principales competidores en el mercado; Identificar potenciales socios comerciales; Diseñar estrategias que permitan suplir las necesidades de nuestros socios ante posibles desastres naturales; Identificar posibles amenazas existentes para el desarrollo y sostenibilidad de este mercado.

CAPÍTULO 1.

GENERALIDADES DEL CACAO

1.1 Historia

La planta de cacao llega a crecer hasta 10 metros de altura. Su fruto o mazorca mide de 15 a 25 centímetros de largo. En su interior tiene entre 30 y 40 semillas, las que al ser fermentadas y secadas se convierten en el grano del cacao, con el que se elaboran las bebidas y dulces del chocolate. La producción de la planta comienza luego de cuatro o cinco años de la siembra y se mantiene por décadas.

En el cultivo orgánico el control de malezas se hace manualmente, principalmente a base de machetes para no erosionar el suelo como pasa cuando se emplea la pala de corte o la azada. Estos abonos se elaboran utilizando los residuos de las podas o cosechas de las mismas plantas de cacao y otras plantas dentro de la parcela. Estos residuos se colocan en una especie de silo o sobre el suelo hasta descomponerse.

Luego se distribuyen al pie de las plantas para abonarlas. En las fincas cercanas al cultivo de cacao orgánico se prohíbe el uso de cualquier tipo de agroquímico que pueda contaminar el producto.

Los árboles de cacao crecían en forma natural a la sombra de selvas tropicales en las cuencas del Amazonas y del Orinoco, hace miles de años. Los primeros cultivos conocidos fueron en Centroamérica, unos 1000 años a. C.

El cacao simbolizaba para los mayas el vigor físico y la longevidad, y era llamado “cacauatl”, este consistía de un brebaje amargo que consumían exclusivamente los nobles, esta bebida fue llamada “xocolatl” lo que significa “agua amarga”; también se utilizaba en ritos religiosos.

Los mayas fueron conquistados por los aztecas desde el siglo XII, estos absorbieron su economía, incluido el cacao, el cual fue de suma importancia para los conquistadores. El cacao era reservado para las elites y los guerreros. Este al ser escaso era muypreciado y hasta se llegaron a usar almendras (o habas) de cacao como moneda de cambio. Al ver esto Hernán Cortés decidió explotarlo comercialmente, surgiendo así plantaciones en México y las islas del Caribe.

Ilustración No. 1 Cacao en la sociedad Azteca

EN LA SOCIEDAD AZTECA LAS SEMILLAS DE CACAO ERAN UTILIZADAS COMO MONEDA DE CAMBIO



Fuente: (Observatorio del Cacao, 2016)

Sin duda América se estaba convirtiendo en una fuente impresionante de riquezas; y no solo de metales y piedras preciosas, si no también alimentos como el cacao, el cual junto a otros alimentos fueron llevados por los españoles a la isla La Hispaniola, actualmente compuesta por la República Dominicana y Haití, esto sucedió en 1528 cuando fue llevado por Hernán Cortes por primera vez a Europa.

En los años 1600's el Cacao llegó a París y desde allí se divulgó rápidamente en una gran parte de Europa, creando así la necesidad de cultivar una mayor cantidad del producto. Los españoles lo intentaron en La Hispaniola y Trinidad, aunque no tuvieron mucho éxito, pero luego lo intentaron en Ecuador en 1635 donde obtuvieron mejores resultados.

Los holandeses conquistaron Curazao y lo cultivaron allí desde 1620; los franceses lo hicieron en Martinica, Santa Lucía y Brasil; los ingleses en Jamaica; y los portugueses en la colonia africana de España que ese entonces era llamada Fernando Poo (actualmente la isla de Bioko) y de allí las semillas viajaron a Nigeria (1874), Ghana (1879) y en la época colonial de Camerún (1925-39).

El cacao de las colonias españolas fue suministrado como materia prima a la metrópoli donde se desarrollaría su consumo en forma de chocolate y también de bebidas hasta el Siglo XX. Actualmente EL 60% del cacao que se consume

en el mundo de África occidental en Costa de Marfil y Ghana. (Observatorio del Cacao, 2016) (Eagle, 2017)

1.2 Antecedentes

La República Dominicana es conocida por su agricultura y su tierra fértil, esto debido al clima variado y la biodiversidad ecológica con la que cuenta para el desarrollo de dicha actividad. Tomando esto en consideración y el factor humano ha sido posible establecer productos tradicionales de exportación, estando entre los principales el Cacao Orgánico.

La producción de Cacao en República Dominicana se remonta al inicio de los años 1900's con compañías como Nazario Rizek establecida en 1905.

Para la década de 1940 la República Dominicana ya era un gran productor y exportador de Cacao en cantidades superiores a las 20,000 toneladas métricas; no obstante, la producción orgánica inicia a partir de la década de 1980, con el fin de captar algunos segmentos de mercado en la Unión Europea. En la actualidad se estima que existen más de 10,000 productores de Cacao Orgánico en dicho país.

En la actualidad la República Dominicana posee un aproximado de 2.4 millones de tareas cosechadas, lo que representa aproximadamente un 9.5% de toda su área boscosa.

Las certificaciones que posee la República Dominicana en materia de producción orgánica le ha permitido posicionar el Cacao en los mercados internacionales más exigente, como son “BCS ÖKO-Garantie (Alemania), Demeter (Alemania), IMO-Control (Alemania-Suiza), Bio Suisse (Suiza), Japanese Agricultural Standard-JAS (Japón) y National Organic Program-NOP (Estados Unidos de América).” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018)

De acuerdo con el comité especializado de la Organización Mundial del Cacao, la República Dominicana tiene el potencial de alcanzar el 70% de venta como Cacao Fino, actualmente se encuentra dentro de los 15 países del mundo reconocido como productores de cacao Gourmet.

La República Dominicana ha utilizado la estrategia de comercializar su cacao con países que se encuentran dentro de los acuerdos comerciales en los cuales participa como son Estados Unidos en el DR_CAFTA, Holanda dentro de la Unión Europea (EPA), Así como formar parte de la “Organización Mundial del Cacao” como miembro exportador de Cacao Fino o de Aroma.

La República Dominicana ha logrado mantenerse en el mercado debido a que a través de los años ha logrado industrializar el procesamiento de gran porcentaje de la producción del Cacao Orgánico, compañías como Rizek Cacao S. A. S. que han mejorado en la innovación y procesamiento de su producto creando un centro (CETICO) para la transformación integral del

Cacao con instalaciones concebidas para producir un cacao distintivo a partir de granos húmedos, utilizando métodos y equipos exclusivos para la fermentación y secado, utilizando controles microbiológicos, dirigido por un personal altamente calificado. (Rizek Cacao S. A. S. , 2018)

“La gran mayoría del mercado para el cacao dominicano es el mercado de exportación, tanto para el Hispaniola como para el Sánchez. En la temporada del año 2014 a 2015 se registraron exportaciones de aproximadamente 80,000 toneladas métricas, con un precio promedio para el cacao fermentado que llegó a \$3,048 por tonelada y el precio del cacao no fermentado promedió aproximadamente \$150 menos por tonelada. Los mercados más importantes para el cacao dominicano son los Estados Unidos, la Unión Europea, México, Japón, Canadá y Rusia. Aproximadamente el 60 por ciento del cacao dominicano se exporta bajo la denominación de calidad Sánchez (sin fermentar), mientras que el 40 por ciento se exporta como calidad Hispaniola (fermentado)”

(Matlick, 2016.)

1.3 Clasificación Arancelaria

La partida 18.06 comprende los artículos de confitería que contengan cacao y, salvo lo dispuesto en la nota 1 de este capítulo, las demás preparaciones alimentarias que contengan cacao. Debajo la clasificación según su estado:

Cuadro No. 1 Clasificación arancelaria del cacao

| Código | Designación de la mercancía | GRAV. | EX ITBIS |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|
| 1801.00 | Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado | | |
| 1801.00.10 | Crudo | 14 | 0 |
| 1801.00.20 | Tostado | 14 | 0 |
| 1802.00 | Cascara, películas y demás residuos del cacao | | |
| 1802.00.10 | Tortas | 8 | 0 |
| 1802.00.90 | Los demás | 8 | 0 |
| 1803.00 | Pasta de cacao, incluso desgrasada | | |
| 1803.10.00 | Sin desgrasar | 14 | |
| 1803.20.00 | Desgrasada total o parcialmente | 14 | |
| 1804.00.00 | Manteca, grasa y aceite de cacao | 14 | |
| 1805.00.00 | Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante. | 20 | |
| 1806 | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. | | |
| 1806.10.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante. | 20 | |
| 1806.20.00 | Las demás preparaciones, en bloques, tabletas o barras con peso superior a 2 kg, o en forma líquida o pastosa o en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o envases inmediatos, con un contenido superior a 2 kg. | 20 | |
| | Los demás, en bloques, tabletas o barras: | | |
| 1806.31.00 | Rellenos | 20 | |
| 1806.32.00 | Sin rellenar | 20 | |
| 1806.90 | Los demás | | |
| 1806.90.10 | Artículos de confitería que contengan cacao | 20 | |
| 1806.90.90 | Los demás | 20 | |

Fuente: (Dirección General De Aduanas, 2017)

1.4 Variedades del producto

Actualmente existen diferentes variedades de cacao, aunque originalmente se conocían solo dos tipos, que son el Criollo y el Forastero; el cruce de estos dos da origen al Trinitario, el cual resulto de manera espontánea en la isla de Trinidad aproximadamente en el año 1730, de ahí su nombre. Siendo estos tres los principales.

1.4.1 Tipos de plantas de cacao

A) Criollo, planta de cacao que produce un grano de cáscara fina y suave de complejo sabor aromático, y bajo contenido de taninos, que es muy apreciado. Sin embargo, el árbol que lo produce es el mejor rendimiento y muy frágil, que el cacao criollo solo llega a representar el 10% de la producción mundial y se reserva para los chocolates más finos y exquisitos. Se cultiva en Colombia, Madagascar, México, Nicaragua, el sur del Lago de Maracaibo y las faldas de las montañas andinas venezolanas.

B) Trinitario, la planta de cacao es un híbrido de las plantas de cacao Forastero y Criollo. Esta planta surgió en un intento de combinar la resistencia de la planta de cacao Forastero con el aroma fino y el sabor de los granos de cacao Criollo, para que se pueda leer el mar a la vez más fácil de cultivar, resistente a las enfermedades Y apreciado como grano de sabor. Representa el 20% de la producción mundial.

C) Forastero, este el más corrientes; su producción alcanza el 70% del total mundial. Se cultivan en Ghana, Nigeria Costa de Marfil, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Colombia, Venezuela y Ecuador. Este tipo de cacao produce el grano menos aromático.

Este árbol fue introducido por los europeos en los territorios colonizados cuando la demanda de chocolate aumentó considerablemente a principios del siglo XX.

El cacao tipo forastero es de la cuenca del Amazonas, y tienen una pared gruesa, fruta suave, generalmente de color amarillo. Las semillas son aplanadas y de color púrpura. El tipo de cacao forastero es muy productivo y es el que domina la producción de cacao en el mundo.

Este cacao tiene un sabor fuerte y amargo, ligeramente ácido. Con mucho tanino y astringencia Tienen una gran potencia aromática, pero sin finura ni diversidad de sabores. Su producción alcanza el 70% del total mundial.

(Todo Un Chef, 2016)

Cuadro No. 2 Características del cacao Criollo y Forastero

| Características | Cacao Criollo | Cacao Forastero |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Horquetas o verticilo | Pocas o nada | Abundantes |
| Compatibilidad genética | Auto compatible | Frecuente incompatibilidad |
| Vigor y floración | Poco | Mucho |
| Resistencia a las enfermedades | Susceptible | Muy Resistente |
| Color de las hojas jóvenes | Verdes o rojas claras | Opacas |
| Tamaño de la flor | Flores grandes | Medianas, pequeñas |
| Color de la mazorca | Rojo Claro | Morado oscuro |
| Semillas por fruto | Menos de 30 | Hasta 45 |
| Envoltorio del Fruto o Pericarpio | Fino y blanco | Espeso y duro |
| Mesocarpio | Ausente o delgado | Duro y grueso |
| Forma de las semillas | Redondas | Alargadas |
| Color de las semillas | Blanca y rosada | Moradas |
| Sabor del mucilago o baba | Dulce | Acido |
| Sabor semillas | Dulce | Amargo |
| Tiempo fermentación | 3 días | Hasta 8 días |

(Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental, 2014)

Cuadro No. 3 Diferencia el cacao criollo y el forastero

| Diferencia entre el cacao Criollo y el Forastero | | |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| | Criollo | Forastero |
| Árbol | Débil y Pequeño | Robusto y grande |
| Hojas | Grandes, Color verde oscuro | Pequeñas, color verde claro |
| Mazorcas | Forma cundeamor y angoleña | Amelonado y calabacilla |
| Cáscara | Fina y Suave | Gruesa y dura |
| Superficie | Rugosa | Lisa |
| Almendras | Blancas, violeta pálido (rosado) y de forma redondeadas | Pigmentadas, violeta oscuro y de forma aplanada |
| Plagas | Susceptible | Tolerables |
| Sabor | Fino | Ordinario |
| Adaptación | Pobre y limitada | Muy Buena |

Fuente: Elaboración Propia

El cacao dominicano para su comercialización se clasifica en dos grandes categorías: fermentado, denominado **Hispaniola**, y sin fermentar conocido como **Sánchez**.

El cacao tipo Sánchez es definido como producto en condiciones naturales, desde su recolección corte y llevado al secado, no recibe ningún tipo de transformación y no es fermentado. El nombre de Sánchez se adopta porque desde los inicios de la producción y/o comercialización del cacao hacia otros mercados todas las exportaciones tenían como puerto de salida el puerto de

Sánchez. Este resulta tradicionalmente interesante para el mercado norteamericano por su alto contenido en manteca, el color del polvo que se deriva de él, vendiéndose a un precio bajo.

El cacao tipo Hispaniola es definido como producto que después del corte recibe un proceso de fermentación, la denominación de Hispaniola obedece en un principio al nombre de la isla y algunos productores de cacao lo asocian con la idea de marca. Este tiene gran demanda entre chocolateros europeos ya que pasa por un proceso de fermentación y es saborizado.

1.5 Importancia del cacao orgánico para República Dominicana

La producción de cacao ofrece diversos beneficios, adicional al consumo nacional y su aporte nutritivo, la exportación de este genera divisas, contribuye a la ecología como fuente de reforestación, así como el desarrollo de la economía de las familias dominicanas. La calidad del cacao dominicano en cosecha y fermentación lo posiciona entre uno de los más apreciados a nivel internacional.

De acuerdo con un artículo publicado en mayo de 2018 por el Instituto de Cooperación para la Agricultura las exportaciones de productos orgánicos del país generan US\$500 millones anuales, de los cuales US\$300 millones son generados por el Cacao y Banano orgánicos. El ministro de agricultura indicó

que la producción orgánica es más favorable que para los productores ya que genera más valor que la convencional ofreciendo a los productores más beneficios económicos.

En República Dominicana hay alrededor de 2,4 millones de tareas (150,000 hectáreas) sembradas de cacao a cargo de alrededor de 40,000 productores, con 36,236 fincas registradas, de las cuales el 16.5 % se dedican a la producción de cacao orgánico.

En atención a la calidad, el mercado internacional clasifica el cacao dominicano en cuatro categorías básicas: Sánchez, Hispaniola, Orgánico Sánchez y Orgánico Hispaniola. El Sánchez se exporta principalmente a Estados Unidos donde es altamente apreciado por su contenido de manteca y por su bajo precio.

La calidad del cacao que se produce en el país es de las mejores a nivel internacional; destacándose que el 40 % del cacao de producción nacional puede ser vendido como “fino”, de acuerdo al comité especializado de la Organización Internacional del Cacao, con la potencialidad de llegar a 70 %.
(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018)

CAPÍTULO II.

PARTICULARIDADES DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO ORGÁNICO EN REPÚBLICA DOMINICANA

2.1 Cultivo del cacao orgánico

El cacao orgánico (*Theobroma Cacao L.*), es un cultivo clave para las exportaciones dominicanas, su importancia se debe a que este producto agrícola posee uno de los volúmenes más altos de exportación del país.

En el país se dedican alrededor de 149,000 Hectáreas (2,400,000 Tareas) de tierra para la siembra y producción del cacao orgánico, en estas se produce cacao de 2 tipos: Cacao Tipo Sánchez, este es definido como un producto en condiciones naturales, desde su recolección, corte y llevado al secado, no ha pasado por ningún tipo de transformación y este no es fermentado (En la Republica Dominicana se le bautizo con ese nombre debido a que todas las exportaciones de este tipo de semilla de cacao tenían como puerto de embarque el puerto Sánchez); Y, el cacao Hispaniola, este es definido como un producto que en comparación al anterior después del proceso de recolección y corte si es tratado bajo un procedimiento de fermentación (recibe el nombre de cacao Hispaniola debido a que algunos productores de cacao o cacao cultores lo asocian con la idea de que ese tipo de cacao es endémico de la isla).

La calidad del cacao que se produce en el país es de los mejores a nivel global, destacando como uno de un grupo selecto de 15 países que producen un cacao considerado gourmet por su calidad; y que alrededor del 40% de la producción doméstica puede ser vendida como un producto de carácter fino, según el comité

especializado de la Organización Internacional del Cacao, ICCO por sus siglas en inglés, con un potencial de crecer alrededor de un 30% más.

2.2 Principales zonas de producción

En la Republica Dominicana como fue mencionado anteriormente existe alrededor de 149,000 hectáreas de tierra dedicadas exclusivamente para producir cacao, La forma en la que este cultivo se distribuye en un concentrado de 28 municipios de las regiones: nordeste, este, central, norte y norcentral. (CEI RD, 2018)

La Región nordeste, conforma un 60.82%, alrededor de 90,000 del total de hectáreas dedicadas a la producción distribuidas en los municipios de San Francisco de Macorís, Pimentel, Castillo, Hostos, Cotuí, Fantino, Villa Riva, Nagua, El Factor, Rio San Juan, Sánchez, Las Terrenas y Samaná.

En la región este, conformada por los municipios de El Valle, Miches, Hato Mayor, Higüey, Sabana de la Mar y el Seibo constituyendo un 12.15% del total de tierra con aproximadamente 18,000 Hectáreas.

En la región central, ocupa alrededor de 15,000 hectáreas un 10.20% del total de tierra dispuesta a producción, en los municipios de Villa Altagracia, Yamasá, Bayaguana y Monte Plata.

En la región norte, se encuentra alrededor de 14,000 hectáreas de cultivo de cacao orgánico para un 9.52% de total de tierra dispuesta producción ubicadas en Altamira, Guanatico, Santiago, Moca y Gaspar Hernández.

En la región Norcentral, el cacao se encuentre en Bonaó, Salcedo, Tenares y La Vega, en estos lugares se dispone de un aproximado de 6,000 hectáreas para un 6.25% del total empleado. (CEDAF, 2017)

2.3 Análisis del proceso de producción

El proceso de producción para las plantaciones de cacao orgánico tiene varias etapas dependiendo del nivel de la empresa o del agricultor, se procede a llevar la semilla de cacao a un germinador si el productor tiene la capacidad para el coste del mismo, de lo contrario se lleva a un pequeño invernadero en donde el productor lleva la semilla, se lava y se cubre en el tarro donde será plantada con aserrín de madera para que sea protegida, el tiempo que esta mata de requiere para que germine y sea tomada del germinador o invernadero hacia la plantación o cultivo es de 3 meses.

En la segunda etapa el árbol de cacao toma alrededor de 4 años para empezar un proceso productivo, en este tiempo la planta se prepara con abonos para que se encuentre preparada con todos los componentes necesarios para cuando entre en su etapa de producción.

La tercera etapa es cuando ya el cacao está de corte, este es recopilado y trasladado por los productores a empresas exportadores, socios comerciales que

ya tenían acuerdos previos con los productores por la producción de parcelas o de la cosecha completa, y dependiendo de cómo el producto será exportado pasa por un proceso diferente, si el producto será exportado como tipo Sánchez, pasa por un proceso de secado de las semillas para luego ser empaquetadas; si el cacao será exportado como un cacao tipo Hispaniola el producto es colocado en un área de fermentación en donde este es verificado si cumple con los requerimientos de calidad y de ser así inicia el proceso de fermentación el cual tiene una duración de 6 días, luego de 8 a 10 días en secado y 5 días para ser despachado, estos son empacados y enviados en sacos de 70 kilogramos.

2.4 Certificaciones del cacao orgánico dominicano

El cacao dominicano a pesar de ser uno de los productos de cacao con mayor calidad a nivel internacional debe de cumplir con diferentes certificaciones para que este pueda ser aceptado en diferentes países y su calidad tenga un respaldo de instituciones encargadas de estandarizar los requerimientos mínimos a nivel internacional; Así que para agregar valor al producto y exportarlo a los mercados más exigentes del mundo, se ha trabajado para alcanzar las más altas calificaciones en los procesos de certificaciones en diversas áreas. (CONACADO, 2018).

El cacao dominicano actualmente se encuentra bajo las siguientes certificaciones:

ISO 2000, Esta certificación avala que hemos definido todos los puntos críticos de control para garantizar la inocuidad de los alimentos. Además, incluye el Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos que se llevan a cabo con el producto.

USDA Orgánica, Certifica que la producción del cacao se ha hecho siguiendo estrictos estándares. En el caso de nuestro cultivo, implica que hemos utilizado pesticidas convencionales, fertilizantes artificiales, aguas residuales y que fueron procesados sin métodos de radiación ionizante o aditivos artificiales. En la mayoría de los países tales como Estados Unidos de América, Japón, La Unión Europea, entre muchos otros, se les exige a los productores obtener una certificación orgánica para poder vender sus productos en el mercado con el sello de orgánicos.

Certificación Orgánica para el Mercado Europeo, Todo nuestro cacao y los productos semiprocados tales como el polvo, la manteca y el licor de cacao en sus diferentes formas de calidad, cuentan con la certificación de la unión europea basada en el reglamento 834/2007, y el 889/2008 de la CE para productos orgánicos.

Rain Forest, Esta certificación asegura que los productos y servicios son producidos de manera social, económica y ambientalmente sostenible, esto se debe a que la estrategia de la alianza de Rain Forest lo que busca es trabajar de

manera conjunta en toda la cadena de valor de un producto para que se puedan conservar los recursos naturales y asegurar a la vez una salud económica duradera de las comunidades forestales.

Para obtener esta certificación debe de cumplirse con una serie de normas rigurosas las cuales aseguran el bienestar de la comunidad local, protección de los ecosistemas y mejorar la productividad. (RAINFOREST ALLIANCE, 2019)

Certificado UTZ, Esta certificación busca que los productores cumplan con criterios económicos, sociales y medioambientales estipulados en el Código de Conducta de este sello. Se enfoca tanto en mejorar las habilidades de gestión como los métodos agrícolas. Además, los productores deben de cumplir con normas de protección del medio ambiente y promover buenas prácticas sociales.

Certificado Comercio Justo, Fair Trade Labelling Organization en inglés, este avala que tenemos un esquema de relaciones comerciales internacionales que tiene como objetivo una mayor igualdad en el comercio internacional y se contribuye a este objetivo mediante el apoyo al desarrollo sostenible ofreciendo mejores precios y asegurando los derechos de productores y trabajadores, este sello garantiza a los consumidores que sus productores en los países en desarrollo, comercializan bajo condiciones más ventajosas.

Hand In Hand Organic Rapunzel Fair Trade, Esta certificación proviene de la empresa de origen alemán Rapunzel la cual certifica con el sello, Hand in Hand,

si es el producto se produce de manera orgánica y es endémico de un país en vías de desarrollo; Además, la organización productora debe de cumplir con requisitos sociales bien definidos como la transparencia, sus empleados deben ser bien tratados y recibir por lo menos el salario mínimo legalmente establece, buenas condiciones de trabajo y no debe haber trabajo infantil.

Biosuisse, Certificación orgánica para productos agrícolas y de recolección silvestre bajo las normas de Bio Suisse para el mercado suizo, creado por la organización bajo el mismo nombre. Es una organización de asociaciones de productores suizos que desarrollo estándares de manejo de cultivos orgánicos, este sello es necesario para suplidores que exportan producción orgánica a suiza, sin importar si tienen o no la de otros países.

Kosher, La etiqueta kosher que reciben ciertos productos alimenticios indica que dichos productos respetan los preceptos de la religión judía, y que por tanto se consideran puros y aptos para ser ingeridos por los practicantes de dicha religión.

2.5 Estadísticas de las importaciones

La Rep. Dominicana es un país líder en la producción de cacao y exportación del mismo, por lo cual no es un país con una tendencia a la importación de este producto, ahora bien, debido a que no se manufactura en masa productos derivados con cierto contenido de cacao, tampoco somos consumidores considerados grandes de este producto.

A través de los años la importación de cacao orgánico como materia prima son lo más mínimas posibles por no decir que inexistentes, a continuación, una tabla con los productos con cierto contenido de cacao importados por la Republica Dominicana.

Cuadro No. 4 volumen de importación del cacao

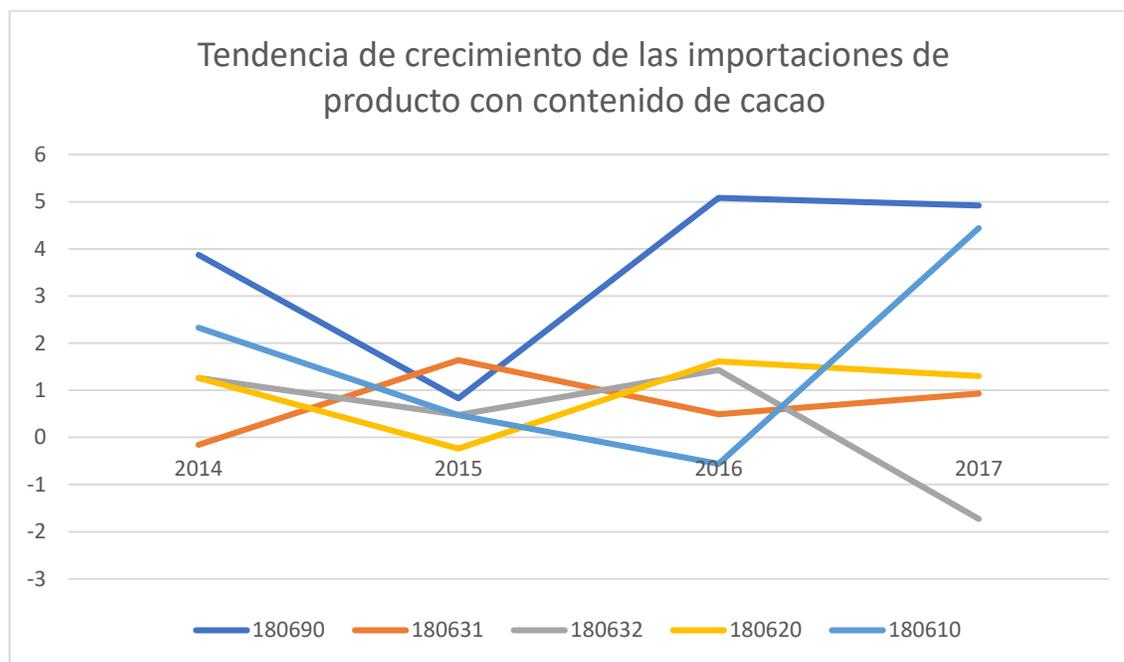
| Código Arancelario | Descripción del producto | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | Cantidad importada, Toneladas | Cantidad importada, Toneladas | Cantidad importada, Toneladas | Cantidad importada, Toneladas |
| '180690 | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en recipientes o envases ... | 1726 | 1809 | 2317 | 2809 |
| '180631 | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, ... | 561 | 725 | 774 | 867 |
| '180620 | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, bien en bloques o barras ... | 563 | 539 | 700 | 830 |
| '180610 | Cacao en polvo con adición de azúcar ni otro edulcorante | 233 | 280 | 224 | 668 |
| '180632 | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, ... | 482 | 530 | 673 | 500 |

Fuente: (TradeMap, 2019)

Como se puede apreciar en la tabla las cantidades de importación de productos con contenido de cacao son muy inferiores a las cantidades que se exportan de cacao orgánico como materia prima, la tendencia de importación de la Republica

Dominicana de estos productos de con código arancelario 180690, 180631,108620, 108632 y 180610 entre los años 2014-2017 se puede ver una tendencia de crecimiento;

Diagrama No. 1 Tendencia de crecimiento de las importaciones de cacao



Fuente: Elaboración Propia; Datos: (TradeMap, 2019)

sin embargo, estos valores contrapuestos ante el nivel de exportación de cacao orgánico como materia prima son insignificantes, representado un 0.04% de retorno en cuanto a toneladas sin especificar el porcentaje de cacao que cada producto representa pudiendo ser aún menos el porcentaje de importación de cacao contrapuesto a la exportación.

2.6 Estadísticas de las exportaciones

En La República Dominicana es uno de los principales exportadores de cacao fino del mundo siendo desde hace un aproximado de 5 años uno de los 5 mayores exportadores de cacao; siendo un país que desde hace 10 años tiene una producción promedio anual de cacao de alrededor de 65,000 toneladas de cacao y exportando un promedio de 61,000 toneladas de cacao.

Cuadro No. 5 Volumen de exportación de cacao dominicano

| Código | Descripción del producto | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | Cantidad exportada, Toneladas |
| '1801 | Cacao en grano... | 63629 | 68196 | 79597 | 73712 | 50622 | 75502 |

Fuente: (TradeMap, 2019) ; (CONACADO, 2018)

Ciertamente como se puede apreciar en la tabla entre los años 2013 al 2016 las toneladas de cacao que fueron exportadas superan las 60,000 toneladas llegando a una cifra récord de 79,597 toneladas exportadas en el año 2015 siendo este el año con mayor producción de cacao en el país registrado en su historia con 82,000 toneladas; En el 2017 las exportaciones de cacao sufren una baja considerable exportando un aproximado de 13,000 toneladas de cacao por debajo al año anterior, según (Fernandez, 2019) la baja en el nivel de exportación de este año se debe a factores climáticos las fuertes lluvias que provocaban inundaciones en

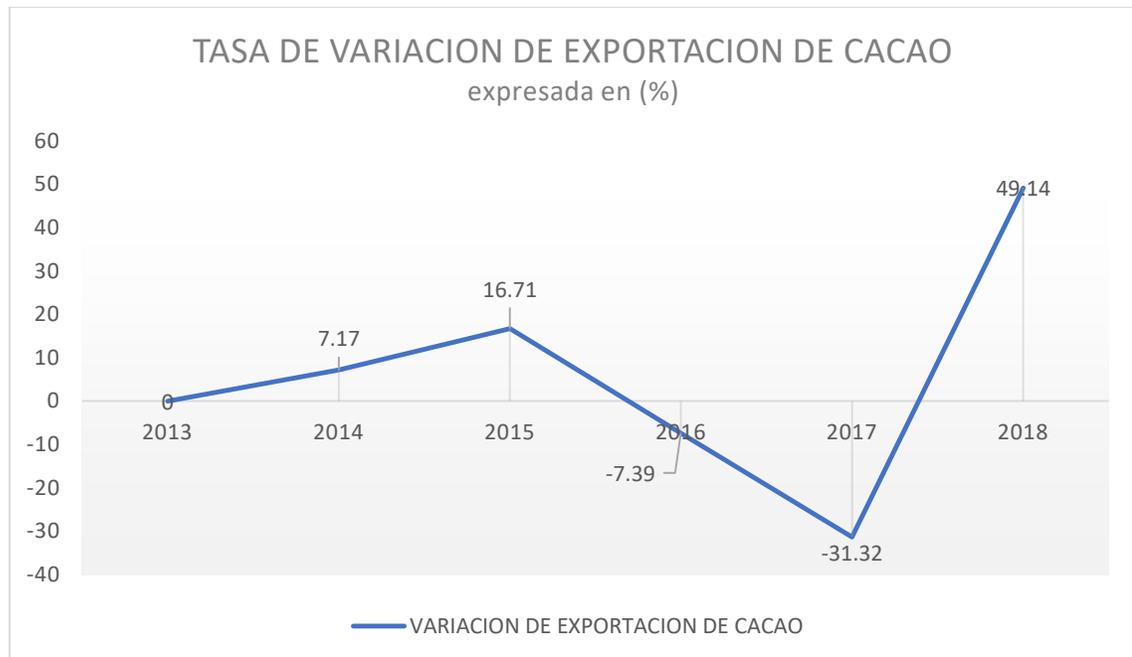
los sembradíos, además de una carga acumulada que tenían las plantaciones de cacao debido al gran nivel de producción continuo que estaban teniendo en los últimos años, mencionando que las plantas luego de un gran proceso de producción se cansan y su producción es menor.

2.6.1 Tendencia de la exportación de cacao.

Según los datos de la tabla anterior, podemos considerar que la tasa de crecimiento de las exportaciones del año 2014 frente a las del año 2013 crecieron en un 7.17 por ciento, en el año 2015 frente a las exportaciones del año 2014 la tasa de crecimiento fue de un 16.71 por ciento, alcanzando en este año un récord de exportación para luego tener un decaimiento en las exportaciones por los próximos 2 años, en el año 2016 las exportaciones frente al año 2015 decayeron en un 7.39 por ciento, esta tasa estaba estimada de que la producción decaería debido a la tendencia que tienen las plantaciones a cansarse según su nivel de producción, ahora bien en el año 2017 es donde se presenta una variación muy destacable frente al año anterior para así tener un decaimiento de aproximadamente un 31.32 por ciento, siendo los el factor clima y el factor del desgaste de las plantaciones las causas principales del decrecimiento de las exportaciones de cacao orgánico de ese año; En el 2018 las exportación de cacao volvieron a crecer en un 49.14 por ciento frente a l año anterior, ¿A qué se debe? En la cosecha 2018 las plantaciones que habían sido abonada y ya se encontraban en un estado de producción optimo frente a las plantaciones

cansadas del año 2017 por lo cual volvió a un ritmo que empezó a tomarse en el 2015 con el récord de exportación de 79,000 toneladas de cacao.

Diagrama No. 2 Tasa de variación de la exportación de cacao



Fuente: Elaboración propia; Datos: (CONACADO, 2018)

2.6.2 Exportación de Cacao Orgánico.

En los años 2016-2017 y 2017-2018 las exportaciones de cacao orgánico, del tipo Sánchez y tipo Hispaniola mostraron ser la mayor componente del total de exportado, ocupando respectivamente un 57 por ciento de las exportaciones en la cosecha de los años 2016-2017 y en la cosecha de los años 2017-2018 la exportación de cacao orgánico ocupó un 59 por ciento.

Cuadro No. 6 Volumen de exportación de cacao orgánico contra tradicional

| TIPOS DE CACAO | Año | | VARIACION % |
|-------------------|------------------|------------------|--------------|
| | 2016/2017 | 2017/2018 | |
| CACAO TRADICIONAL | 21,767.46 | 30,593.19 | 40.55 |
| CACAO ORGANICO | 28,854.54 | 44,909.57 | 55.64 |
| TOTAL | 50,622.00 | 75,502.76 | 49.15 |

Fuente: (CONACADO, 2018)

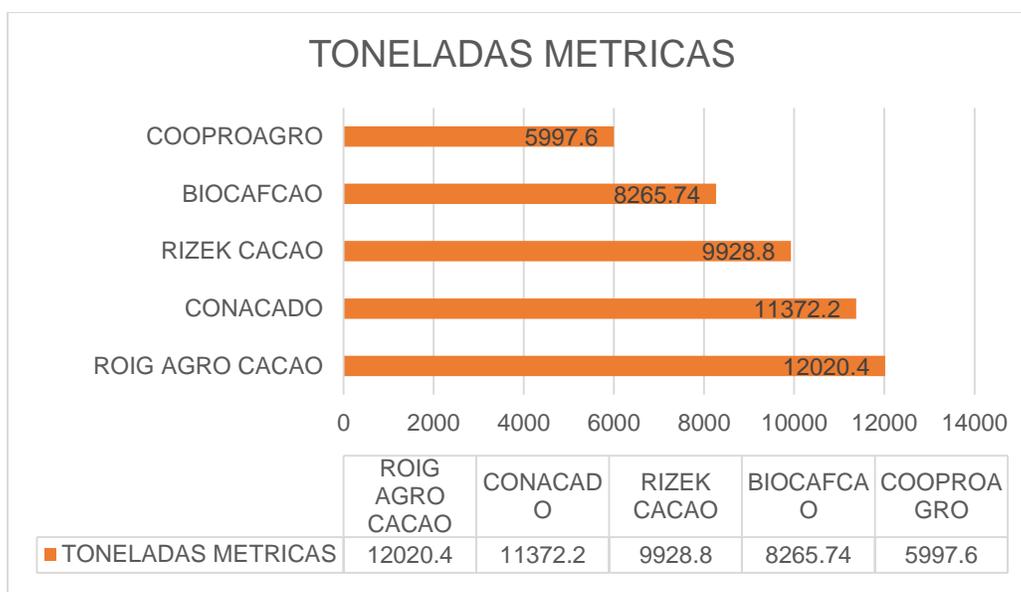
Como se puede apreciar en la tabla las exportaciones de cacao orgánico representan alrededor de un 60% de las exportaciones de cacao total de la Republica Dominicana para el año 2018 con tendencia a seguir aumentando, debido a que las plantaciones dominicanas tienen un 80% la calidad de cacao orgánico pero no todo ese porcentaje se vende como tal debido a las certificaciones, como se explicó anteriormente, para que un producto sea vendido como orgánico en un mercado internacional debe de estar certificado como tal, sino se vende como cacao tradicional aunque su calidad y sus tratamientos al momento de producción fuesen orgánicos.

2.7 Principales empresas exportadoras de cacao orgánico

En República Dominicana dentro de las empresas y asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de cacao orgánico se encuentran como principales CONACADO, Roig Agro Cacao, Rizek Cacao, BIOCAFCAO, COOPROAGRO.

El conglomerado de estas 5 empresas que exportan cacao dominicano ocupó alrededor del 68% de las exportaciones totales del cacao producidas durante el periodo 2015-2016, en este mismo año se exportaron alrededor de 70,820.75 Toneladas métricas de cacao desglosándose como se puede ver en el diagrama a continuación:

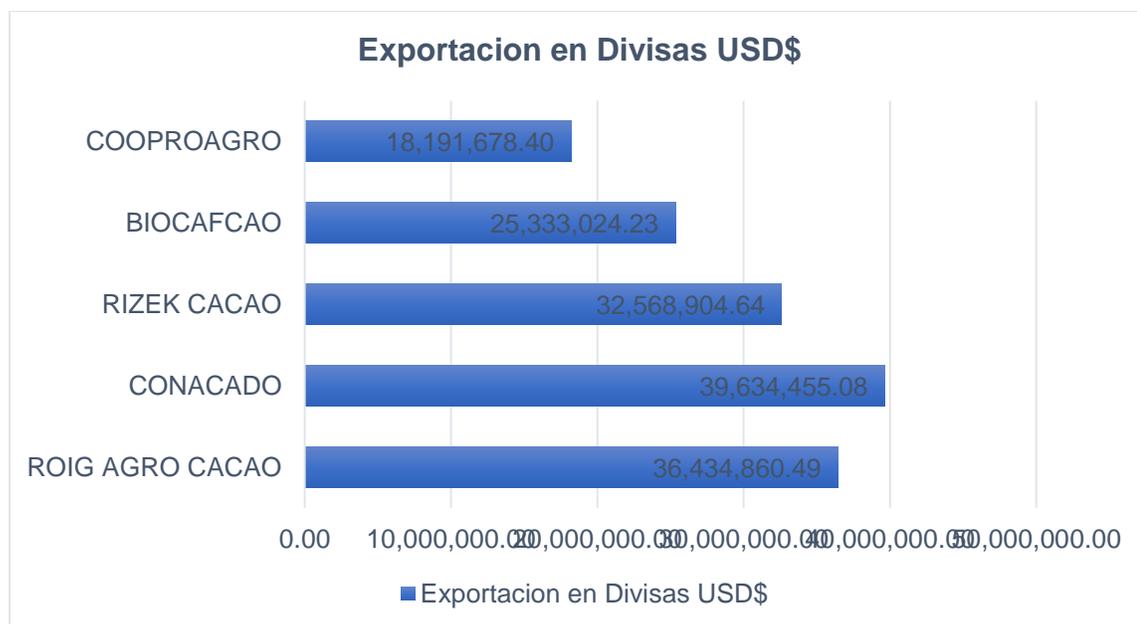
Diagrama No. 3 Volumen de exportación en TON. de las principales empresas



Fuente: (Ministerio Agricultura, 2017)

Como se puede apreciar en el diagrama anterior la empresa con mayor exportación de cacao en tonelada es la empresa Roig Agro Cacao con 12,020.4 toneladas seguida de CONADO con 11,372.2 toneladas, en un tercer puesto Rizek Cacao con 9,928.8 toneladas; representado en divisas, USD\$, el total exportado fue de USD\$222,738,585.22 millones de dólares estadounidenses del cual este grupo de 5 empresas ocupan exportaron un estimado de USD\$152,162,922.84 millones desglosados como se describe en el grafico a continuación:

Diagrama No. 4 Volumen de exportación en divisas de las principales empresas



Fuente: (Ministerio Agricultura, 2017)

Aquí se puede apreciar que, aunque la empresa Roig Agro Cacao obtuvo un mayor volumen de exportación en toneladas en cuanto a divisas obtuvo una cantidad de USD\$ 36,434,860.49, la empresa CONACADO fue la que tuvo una mayor cantidad de divisas obtenidas a partir de las toneladas exportadas con un total de USD\$39,634,455.08, manteniendo un tercer se encuentra Rizek Cacao con un total exportado en divisas de USD\$32,568,904.64.

2.8 Canales de distribución

Los Canales de distribución del cacao orgánico en el país es del tipo largo debido a todos los participantes de que conlleva la cadena antes de que el producto final llegue al consumidor o cliente; a través de las diferentes empresas, asociaciones y productores tienen una logística de transportación y canales de distribución muy uniformes, ya que a nivel nacional la cadena de distribución sigue el siguiente curso:

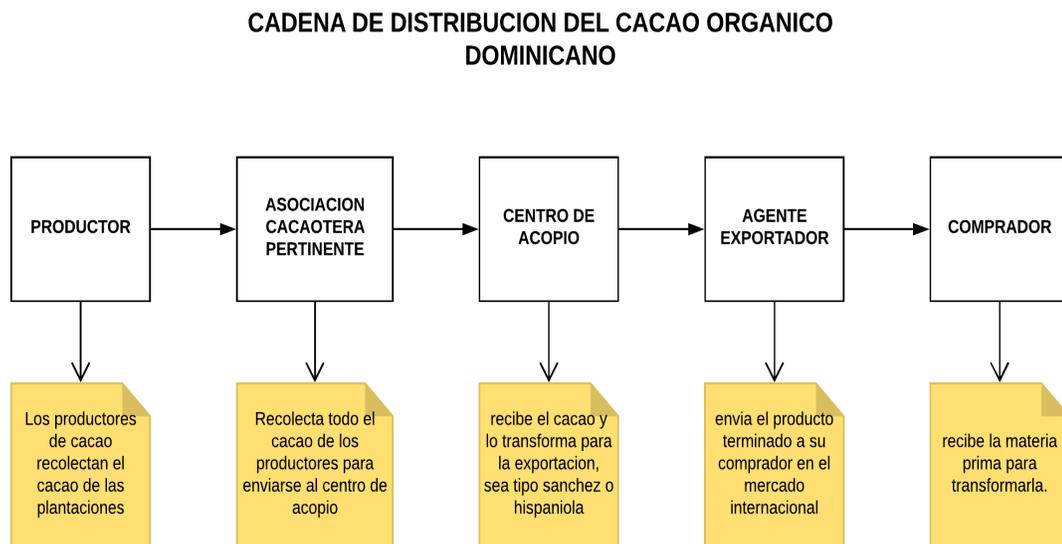
El primer paso es que luego de que el productor tiene su producto listo este lo lleva a su asociación más cercana este es transportado en sacos bajo el peso de quintal;

El cacao recolectado por la asociación es transportado a centros de acopio en donde se procesa el cacao dependiendo su requerimiento pudiendo este ser tipo Sánchez o Hispaniola;

Como tercer paso, el producto ya listo para la exportación es entregado a las entidades encargadas de exportar el producto a su destino final como materia prima;

Como último paso luego de este ser entregado al comprador la trazabilidad del producto se ve más comprometida debido que el comprador, siendo este el encargado de transformar la materia prima, puede usarla para sacar una gran variedad de productos, pero no se puede tener la certeza del destino del producto, así que tenemos al fabricante como el consumidor final del producto.

Flujograma No. 1 Cadena de distribución del cacao orgánico



Fuente: Elaboración propia

2.9 Acuerdos comerciales

La República Dominicana es signataria de 5 tratados de libre comercio hasta la fecha, estos tratados buscan facilitar el comercio entre el Rep. Dominicana y los países signatarios para crear zonas libres tanto como de aranceles como de otras barreras de comercio que puedan impedir un movimiento libre tanto de mercancías y servicios; Los tratados de libre comercio a los cuales la Republica Dominicana es signatario son:

DR-CAFTA (Dominican Republic, Central America Free Trade Agreement, por sus siglas en inglés), este tratado firmado entre Rep. Dominicana, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Estados Unidos tiene como objetivo fortalecer la cooperación entre las naciones que lo forman y promover una integración económica de nivel regional.

CARICOM (Caribbean Community, por sus siglas en inglés) es un Acuerdo de libre comercio entre Republica Dominicana y la Comunidad del Caribe, el cual busca crear una integración y cooperación económica entre los países miembros, así como también para la coordinación de la política exterior. (ADOEXPO, 2018)

EPA (Economic Partnership Agreement, por sus siglas en ingles), Acuerdo de Asociación Económica, que es el acuerdo para obtener una zona libre comercio entre los países europeos pertenecientes al acuerdo y los países en vía de desarrollo. (Beato, 2017)

Acuerdo de Alcance Parcial República de Panamá, este acuerdo entre la Rep. Dominicana y Panamá, el cual tiene como objetivo la comercialización libre de arancel de 103 productos dominicanos hacia Panamá y 101 productos panameños hacia dominicana libres de arancel por igual. Además, existe un conjunto de productos manufacturados permitidos en las zonas francas.

Acuerdo Bilateral con Centroamérica, este acuerdo de comercio entre los países centroamericanos, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, busca como objetivo la libre competencia dentro de la zona de libre comercio, eliminar las barreras al comercio de productos y servicios endémicos de los países parte del acuerdo, así como la eliminación de las barreras al movimiento de capitales y de personas de negocios. (ADOEXPO, 2018)

De estos 5 acuerdos de comercio, los que tienen mayor alcance e impacto en el aspecto comercial en cuanto al producto del cacao son el DR-CAFTA y el EPA debido a que el alrededor del 70% de las exportaciones de cacao dominicano se dirigen hacia estados unidos y México, países miembros del DR-CAFTA y países europeos, tales como Holanda, España y Bélgica que miembro del acuerdo EPA.

2.10 Instituciones de apoyo

La República Dominicana en el sector Agrícola posee una cantidad considerables de instituciones de origen domestico como de origen extranjero con un objetivo de apoyo y fomento de un comercio y producción sostenible tanto de la agricultura

como tal como del cacao orgánico; Dentro de las principales instituciones que apoyan el desarrollo de este sector se encuentran:

Junta Agroempresarial Dominicana (JAD), esta es la principal organización agroempresarial privada del país debido a que agrupa a la mayoría de los agroempresas y asociaciones de productores individuales del país.

Tiene como objetivo la representación de los intereses de los productores agropecuarios en todas sus relaciones con la sociedad, tanto como apoyo en servicios técnicos en la cadena de valor de sus productos y buscando que mejoren sus competitividades en los mercados nacional como internacional. (JAD, 2019)

Confederación Nacional de Cacaocultores dominicanos (CONACADO), es una organización campesina, demócrata, al servicio de pequeños productores de cacao, la cual tiene la finalidad la defensa de los pequeños productores, garantizar la mejoría en la calidad de vida de estos, la implementación de proyectos sostenibles que ayuden al desarrollo de la comunidad y proteger el mediando ambiente como también el uso sostenible de los recursos naturales. (CONACADO, 2019)

Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI), esta asociación tiene como sede en el municipio de Salcedo, pero alrededor de un 90% de su siempre se encuentra esparcida por toda la provincia Duarte, esta asociación surge con el fin de unificar a los productores para tener metas claras y como

objetivos principales mejorar el nivel de vida de los agricultores del Cibao como también incentivar al cultivo de un producto de alta calidad. (APROCACI, 2019)

Banco de las Exportaciones (BANDEX), Esta es una institución del gobierno dominicano la cual se enfoca y tiene como objetivo el fomento de las exportaciones, mediante préstamos o financiamientos a pequeños y medianos productores con un capital pequeño o escaso. (BANDEX, 2019)

Ministerio de Agricultura, Este tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, así como fortalecer, aumentar y mejorar las condiciones de vida de los agricultores, la competitividad y la producción a un bajo costo para garantizar la presencia estable y creciente de los productos dominicanos en los mercados externos e internos.

FAO Republica Dominicana, Esta es una institución de las Naciones Unidas en Rep. Dom. para la agricultura y la alimentación cuyo objetivo principal es erradicar el hambre a nivel mundial, mediante prestaciones de sus servicios a países desarrollados y países en vía de desarrollo.

Fundación Dominicana de Productores Orgánicos, es una organización sin fines de lucro, la cual está dedicada a la producción de cacao orgánico y tiene como objetivo principal ayudar y promover la producción del cacao orgánico para agricultores de recursos marginados.

Centro Para el Desarrollo Agropecuario y Forestal (CEDAF), es una fundación que promueve el desarrollo sostenible del sector agropecuario y forestal, a través de la información, innovación institucional, capacitación de los productores, con la finalidad de estimular una agricultura competitiva que contribuya a la protección del medio ambiente y a disminuir los niveles de pobreza.

Banco Agrícola (BAGRICOLA), es una institución gubernamental que tiene como función y objetivo ofrecer crédito a los productores con la finalidad de mejorar la producción y productividad de los pequeños y medianos productores.

2.11 Competitividad del cacao orgánico dominicano a nivel internacional

El cacao dominicano se encuentra dentro de un grupo selecto de 15 países a los cuales se les considera productores de cacao gourmet o de primera calidad, además, de ser el octavo mayor productor de cacao a nivel mundial, se considera uno de los mejores del mundo porque cuando se toma en cuenta que busca un comprador al momento de seleccionar el perfil de cacao que busca el dominicano contiene todo lo esencial.

Los determinantes para medir la competitividad de un producto como el cacao en el mercado internacional son los siguientes:

Consistencia del volumen de producción, este es uno de los puntos que se toma la cuenta al momento de determinar si un país es competitivo si puede mantener un volumen de producción constante para así dar la seguridad al cliente.

Historia o antecedentes del vendedor, la historia y los antecedentes del país para así poder mostrar al cliente que la Rep. Dominicana es un vendedor integro con un tiempo en el mercado de más de 100 años en donde la reputación ha quedado siempre intacta, siendo uno de los vendedores más importantes de cacao fino del mundo.

Impacto Social, el mercado cacaotero ha evolucionado junto a las tendencias mundiales, por ende, el impacto social es algo que se toma en consideración y con un gran peso al momento de la competitividad, a los compradores les interesa comprar un producto en donde la cadena de suministro se vea integral, dígase, que todos los participantes están recibiendo beneficio por su compra desde el productor hasta el consumidor.

Perfil genético, ¿Por qué se toma en cuenta esto? al momento de comprar cacao el perfil genético tiene una suma importancia en cuanto al sabor, textura y aroma del fruto, los vendedores deciden comprar el perfil genético que sea lo más cercano posible a sus exigencias en cuanto a esas áreas.

Aroma y Sabor, Esta característica es de vital importancia para la competitividad del producto de un país ya que es una marca distintiva es lo que distingue el

producto de los demás, debido a factores de suelo, según los diferentes países es muy difícil que el cacao de un país tenga el mismo sabor o aroma que el de otro país por esto, esta propiedad del cacao es la marca distintiva y que tanto guste es lo que lo hará competitivo en el mercado internacional.

Las certificaciones, estas son de vital importancia para ser competitivo en el mercado internacional porque no importa de qué tan buena calidad y sabor tenga el cacao, si no está certificado por una empresa terciaria que no tiene nada que ver con el proceso de compra y venta, certificadora, las certificaciones del producto son de vital importancia debido a que están garantizan y avalan a los compradores que los productores y los vendedores están seguimiento procesos estandarizados, estas certificaciones pueden ser internacionales o internacionales dependiendo de la obtención de estas se puede decir que tan competitivo es el cacao de un país frente a otro.

2.11.1 Competitividad a nivel regional

Si bien es cierto que Rep. Dominicana es uno de los países vendedores de cacao orgánico más prestigiosos del mundo, en la región latinoamericana se encuentran países productores de cacao de excelente calidad por igual, tales como Perú, Ecuador, México, Brasil y Colombia; siendo estos 5 parte de los 10 mayores productores de cacao del mundo países.

A nivel de producción cada uno de estos países es superior a dominicana en cuanto a toneladas de cacao se refiere, debido a que estos países como es el caso de Perú el cual se encuentra actualmente bajo una reforma de cultivos sustentada por el gobierno, siendo que sus plantaciones son muy jóvenes de alrededor de 25 años, tienen un nivel de productividad extremadamente alto.

Perú como uno de nuestro competidor tienen una ventaja relativa frente a nosotros debido a la edad de sus plantaciones y que venden su producto a un menor costo que la Rep. Dominicana debido a que tienen un costo de producción menor por los subsidios que reciben los productores del gobierno.

Brasil y Colombia ambos son productores que actualmente está pasando por un mal momento respecto al nivel de producción de sus cultivos, esto se debe a que respectivamente en cada uno de estos las plantaciones se han visto afectadas por factores climatológicos y enfermedades que sustraen las plantas del cacao, en específico en Colombia el fenómeno de El niño, un fenómeno climático que se originó debido al deterioro de la capa de ozono del planeta y así se provocó altas temperaturas en diferentes partes del mundo, afectando las plantaciones colombianas llevándolas a un decaimiento de su nivel de producción, actualmente los productores se encuentran en un proceso de mezcla genéticas para hacer que las plantaciones sean aún más resistentes a las enfermedades como la moniliasis del cacao, la escoba de bruja, la mazorca negra, entre otras.

Brasil hace muy poco tiempo era el mayor productor de cacao fino o gourmet del mundo, pero debido a la enfermedad del hongo Perniciosa conocido como escoba de bruja ha llevado la producción de cacao carioca a una reducción considerable y la ha llevado a los extremos de tener que importar cacao como materia prima para si cumplir las necesidades de su mercado.

Ecuador es el país que tiene una tendencia a convertirse en el mayor productor de cacao fino del mundo, a través de la implementación de una genética de cacao conocida técnicamente como CCN-51 la cual tiene un nivel de productividad de hasta 4 veces mayor a la media mundial pero debido a este clon su calidad como cacao también ha bajado debido a que el aroma y el sabor de este clon no son similares a la calidad plantaciones anteriores por lo cual han visto comprometida su posición como vendedores de cacao y pierden competitiva contra países como Rep. Dominicana.

México es el país el cual no cumple con sus propias demandas internas de cacao por lo cual se ha visto en la necesidad de importar cacao para satisfacer la necesidad del mercado nacional, aunque no son grandes exportadores de cacao México representa un aproximado de un 2% de la producción mundial de cacao.

2.11.2 Diamante de Porter

El diamante de Porter se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región,

una comunidad, o incluso, una empresa sea realmente competitivo. El diamante analiza los factores que generan ventajas competitivas. No obstante, lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos, lo que realmente supuso una innovación fue la relación entre ellos.

Porter busca con esta propuesta que los países sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto.

El diamante de Porter es importante para el estudio de la competitividad de las Pymes Dominicanas porque permitirá ver con claridad cuáles son aquellos puntos fuertes que tiene el sector y también aquellos en los que tiene que mejorar.

El Diamante de Porter permite analizar la estrategia empresarial desde cuatro ámbitos principales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, Sectores relacionados y de apoyo y Estrategia, estructura y rivalidad.

Condiciones de los factores: este determinante se refiere a la posición del sector en cuestión en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado,

descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. (Morffe, 2013)

Condiciones de la demanda: Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros. (Morffe, 2013)

Sectores relacionados y de apoyo: este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina clústeres de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas. (Morffe, 2013)

Estrategia, estructura y rivalidad: esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas.

Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tiendan

a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe. (Morffe, 2013)

A continuación, se analizan diferentes variables competitivas para cada uno de los componentes del Diamante de Porter, que inciden positiva y negativamente en el sector.

Variable condiciones de los factores:

- **Disponibilidad de recursos financieros:** Esta nos va a permitir conocer qué tanta facilidad posee un productor o asociación de pequeños productores para acceder a los distintos recursos financieros del mercado para facilitación de sus operaciones diarias y futuras.
- **Capacidades de los empleados:** Esta variable representa las habilidades y aptitudes del talento humano de la empresa, así como de los niveles de productividad que puede enfrentar garantizando un trabajo óptimo para la obtención de resultados y metas propuestas.
- **Obtención de electricidad (2017):** Esta variable es relevante, debido a que sin electricidad no se puede llevar a cabo el desarrollo laboral a los niveles de productivos esperados y encarece los costos de producción.

Variable condiciones de la demanda:

- **Tamaño de las demandas interna:** Nos informa de las estimaciones de ventas.
- **Crecimiento económico (PIB % anual 2017):** Este nos va a permitir a conocer si han aumentado los ingresos que permiten la mejoría del mercado.
- **Poder adquisitivo (PIB per cápita 2017):** El poder adquisitivo le da capacidad de compra a los clientes, si no hay capacidad de compra, los productos no se venden.
- **Nivel de informalidad:** La informalidad representa la alternativa de fuente de ingresos ante la falta de oportunidades que tiene la empresa de desarrollarse en el sector formal.

Variable sectores afines y de apoyo:

- **Calidad de los proveedores:** Esta variable permite el análisis y medición de calidad de las empresas exportadoras de cacao orgánico. La calidad de los proveedores repercutirá en el producto o servicio a brindar.
- **Disponibilidad de proveedores:** Estrategia implementada para la elección de distintos proveedores y generación de negociaciones

fructíferas que permitan evitar contratiempos o no abastecimiento en los tiempos indicados.

- **Políticas gubernamentales:** Esta variable permite conocer qué políticas o instrumentos públicos se implementan en pro o contra del desarrollo de la producción de cacao en RD.

Variable estructura, estrategia y rivalidad de las empresas:

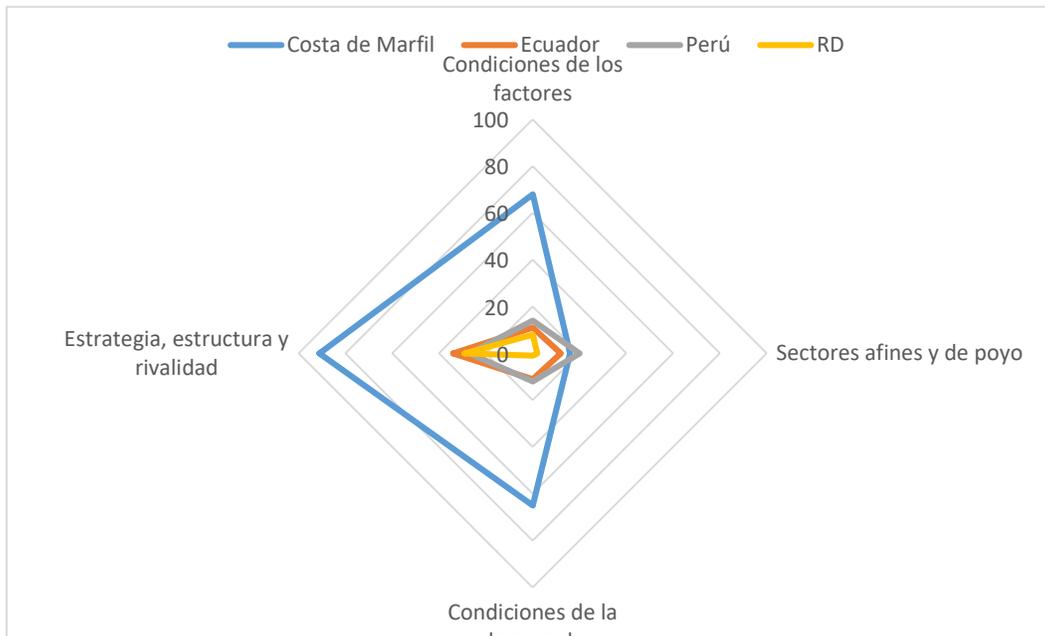
- **Índice de competitividad global (2018):** Este indicador nos permite conocer la capacidad de desarrollo de un sector, industria o producto.
- **El nivel de competencia entre competidores nacionales:** Esta variable es importante debido a que da a conocer qué tanta competencia existe entre los oferentes de un producto o servicio que tiene necesidades que rellenar y está siendo expuesto a un mercado meta.
- **Nivel de innovación empresarial:** Nos informa que tanta innovación tiene cada suplidor del producto para establecer condiciones en conjunto que fomenten la competitividad de este.
- **Subvenciones:** Es importante porque está presente en las industrias que son apoyadas por el gobierno para fomentar dicha producción, el gobierno brinda donación de capital hasta que la industria avance.

Cuadro No. 7 Análisis comparativo de las variables del diamante de Porter

| ANÁLISIS COMPARATIVO VARIBALES DIAMANTE DE PORTER INDUSTRIA CACAO | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------|-------------|------------|
| Condiciones de la demanda | | | | | |
| Variable | Ponderación % | Costa de Marfil | Ecuador | Perú | RD |
| Tamaño de la demanda interna | 50% | 50% | 9,5% | 11,4% | 0,14% |
| Crecimiento económico (PIB% anual 2017) | 20% | 12,63% | 0,23% | 0,25% | 0,08% |
| Poder adquisitivo (PIB per cápita 2017) | 15% | 1,53% | 0,87% | 0,07% | 0,06% |
| Nivel de informalidad | 15% | 1,16% | 0,34% | 0,22% | 1,02% |
| Total | 100% | 65% | 11% | 12% | 1% |
| Condiciones de los factores | | | | | |
| Variable | Ponderación % | Costa de Marfil | Ecuador | Perú | RD |
| Electricidad | 30% | 30,0% | 2,0% | 3,5% | 0,002% |
| Disponibilidad de recursos financieros | 40% | 30,4% | 3,0% | 3,6% | 0,003% |
| Capital humano capacitado | 30% | 8,0% | 6,1% | 6,7% | 7,7% |
| Total | 100% | 68% | 11% | 14% | 8% |
| Sectores afines y de apoyo | | | | | |
| Variable | Ponderación % | Costa de Marfil | Ecuador | Perú | RD |
| Calidad de los proveedores | 40% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Disponibilidad de los proveedores | 40% | 6,1% | 1,7% | 18,4% | 0,0% |
| Políticas gubernamentales | 20% | 10,2% | 10,6% | 1,6% | 1,6% |
| Total | 100% | 16% | 12% | 20% | 2% |
| Estructura, estrategia y rivalidad de empresas | | | | | |
| Variable | Ponderación % | Costa de Marfil | Ecuador | Perú | RD |
| Índice de competitividad global (2018) | 30% | 25,1% | 22,0% | 19,5% | 20,0% |
| Subvenciones | 25% | 25,0% | 0,5% | 1,0% | 0,0% |
| Tamaño del mercado | 25% | 25,0% | 0,1% | 0,1% | 0,0% |
| Índice Global de Innovación | 20% | 15,5% | 11,1% | 6,7% | 8,6% |
| Total | 100% | 91% | 34% | 27% | 29% |

Fuente: elaboración propia de los sustentantes.

Diagrama No. 5 Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia de los sustentantes

2.11.3 Análisis del diamante

Luego de haber realizado el estudio de la competitividad del sector cacaotero dominicano por medio del diamante de Porter, nos podemos dar cuenta de que la República Dominicana posee una capacidad interesante y a la vez una excelente plataforma para el desarrollo de este sector, tanto así que es uno de los sectores sustentables de la economía. Esta industria es bien vista en términos macroeconómicos por razones como la flexibilidad que tiene y por la cantidad de empleos que genera.

El diamante de Porter debe tener cierta integración en los distintos factores, pero este no fue el caso para el estudio del rubro cacao en la República Dominicana. Aunque nos mostramos relativamente fuertes en el caso de la competitividad sectorial que forma parte de la estructura, estrategia y rivalidad entre empresas, lamentablemente para los demás factores del diamante tenemos resultados relativamente bajos al realizar la comparación entre los demás países competidores.

Michael Porter mencionaba que si la meta fuera llegar a ser un hub con características diferenciadoras, es necesario alcanzar un mayor nivel de calidad. Por esta razón entendemos que el país está dotado para generar una demanda más exigente en el ámbito internacional, puesto que la industria se mantiene mejorando sus estándares de calidad para los consumidores internacionales cada vez más exigente debido a la tecnología y a las crecientes exportaciones.

En resumen, para el Diamante de Porter, cabe resaltar que, dentro de los países evaluados, República Dominicana es el país menos competitivo. Con vulnerabilidades en las variables de condiciones de la demanda y sectores afines y de apoyo, lo que afecta la competitividad del sector a nivel internacional y conlleva a las empresas al desarrollo de malas prácticas que ocasionan deficiencias en su producción.

CAPÍTULO III.

CACAO ORGÁNICO A NIVEL INTERNACIONAL

La creciente de demanda de cacao orgánico a nivel mundial por sus múltiples beneficios a la salud, ha permitido que los países productores y exportadores de este puedan incrementar su oferta exportable siempre adecuándose a los estándares de calidad exigidos por los mercados consumidores de dicho rubro.

Las tendencias regionales e internacionales recientes por demanda de productos naturales, saludables y resultado de prácticas éticas y ecológicas de comercio, representan el principal impulso al segmento del cacao fino y de aroma. Sin embargo, esto no garantiza por sí solo, la contribución del cacao a la inclusión económica de las comunidades locales, al impulso de la competitividad de América Latina, ni al compromiso con la adaptación al cambio climático. (Gómez-García & Vignati, 2016)

En la medida que la demanda por el cacao fino y de aroma continúa creciendo, todo indica que este es el momento adecuado para respaldar iniciativas que incentiven la investigación, innovación y diversificación de la oferta. La oportunidad consiste en impulsar nuevas aplicaciones en segmentos como el fitofarmacéutico y el cosmético, además de consolidar un posicionamiento diferenciado como principal proveedor del sector de alimentos, en la categoría de chocolates prime.

La producción de cacao representa una contribución en la región en diferentes aspectos. Por un lado, genera una fuerte contribución cultural y social en América

Latina. Entre el 80% y 90% de producción mundial del cacao se sustenta en actividades familiares de baja escala es decir de menos de cinco hectáreas.

Asimismo, promueve directa e indirectamente la inclusión económica y la mejora en los estándares de vida de más de tres millones de personas en América Latina. De esta manera el cacao se convierte en un elemento integrador y catalizador de oportunidades de intercambio de conocimientos, tradiciones, culturas, identidades y experiencias en la región de las poblaciones productoras. (Gómez-García & Vignati, 2016)

Por otro lado, un enfoque integral, sustentado en principios de Biocomercio¹ y orientado hacia el mercado, ofrece la oportunidad de estimular una nueva generación de negocios verdes capaces de contribuir con la agenda de desarrollo sostenible que busca la región. El apoyo a actividades empresariales que generen un bien o servicio a partir del uso sostenible de la biodiversidad nativa del país, en este caso asociadas al cacao, bajo buenas prácticas ambientales, sociales y económicas se convierte en una oportunidad para el desarrollo sostenible de la región. Por último, la oportunidad que representa para América Latina el desarrollo de la producción de cacao fino y de aroma se evidencia en su potencial en los mercados internacionales. Esta región es la principal proveedora de esta variedad, dirigiéndolo principalmente a mercados internacionales maduros y con mayor

¹ conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento o comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

capacidad de pago como la Unión Europea y Norteamérica. Mientras que la demanda mundial de cacao convencional aumenta a ritmo de crecimiento medio de 3% al año, las variedades premium tienen el mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao a escala mundial alcanzando un 9% al año. (Gómez-García & Vignati, 2016)

3.1 Principales países productores y exportadores

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, o FAO por sus siglas en inglés, los principales países productores de cacao son los siguientes:

Cuadro No. 8 Principales productores de cacao del mundo

| Productores de cacao a nivel mundial | | |
|---------------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Rank | País | Producción(toneladas) |
| 1 | Costa de Marfil | 1.448.992,00 |
| 2 | Ghana | 835.466,00 |
| 3 | Indonesia | 777.500,00 |
| 4 | Nigeria | 367.000,00 |
| 5 | Camerún | 275.000,00 |
| 6 | Brazil | 256.186,00 |
| 7 | Ecuador | 128.446,00 |
| 8 | México | 82.000,00 |
| 9 | Perú | 71.175,00 |
| 10 | República Dominicana | 68.021,00 |

Fuente: (FAO, 2018)

De igual manera, TradeMap muestra los datos actualizados en referencia a los principales países exportadores de cacao a nivel mundial para el 2017:

Cuadro No. 9 Principales exportadores de cacao en el mundo

| Exportadores | Valor exportado en 2017(miles de USD) | Saldo comercial 2017(miles de USD) |
|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Mundo | 9.085.994 | - 501.390,00 |
| Costa de Marfil | 3.475.845 | 3.475.842,00 |
| Ghana | 1.642.052 | 1.642.052,00 |
| Camerún | 805.912 | 805.910,00 |
| Bélgica | 612.404 | - 193.130,00 |
| Ecuador | 589.750 | 589.513,00 |
| Países Bajos | 522.955 | - 1.786.294,00 |
| Malasia | 312.798 | - 381.406,00 |
| Nigeria | 178.740 | 178.689,00 |
| Perú | 148.357 | 148.227,00 |
| República Dominicana | 134.361 | 134.352,00 |

Fuente: (Trademap.org, 2018)

A partir de las figuras anteriores, se puede evidenciar que los países con mayor producción pertenecen a África. Este dato resulta de gran interés debido a que,

siendo este continente calificado como de pobreza extrema, la producción de cacao de calidad debiera traducirse en el avance económico de los distintos países que lo componen, y por el contrario posee más efectos adversos que positivos como por ejemplo la explotación infantil.

El mercado del cacao ha sido dinámico y creciente en los últimos años. La producción mundial de cacao convencional fue de 4.192 millones de toneladas en promedio entre el 2014 y 2015. De este total, el 72% lo produce África, 10% Asia y Oceanía y el restante 18%, corresponde a América Latina, que produce en promedio 744.000 toneladas; sin embargo, el principal productor de cacao fino y aromático que es dirigido a los mercados más maduros y con mayor capacidad de pago, es América Latina.

La gran ventaja comparativa que se sustenta en una afortunada posición geográfica, así como otros aspectos como la genética y la diversidad típica de los ecosistemas de América Latina que han permitido que la región concentre siete de los 11 clústeres genéticos del cacao. Esta característica única ha posibilitado el posicionamiento estratégico de la región, como principal proveedor de las variedades prime de cacao, segmento que tiene el mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao a escala mundial (9% al año). Es así como, América Latina es responsable del 80% de la producción mundial del cacao fino y de aroma, con un total de 198.000 toneladas exportadas en 2015.

La producción y exportación de cacao fino y de aroma en América Latina es muy representativa en la mayoría de los países exportadores de la región.

En este sentido, de acuerdo con la información del panel de recomendación ICCO 2015, países como Bolivia, Colombia, Costa Rica y México, tienen una participación de esta variedad especial de cacao de un 100% a un 95% de la exportación total de cacao en el país, mientras que en países como Ecuador, Panamá y Perú estas exportaciones representan de 75% al 50% de la exportación total del país en cacao, evidenciando su potencial para la generación de impactos positivos en la región. (Gómez-García & Vignati, 2016)

3.2 Principales países importadores

El cacao ha demostrado tener un alza en la demanda a nivel internacional y al mismo tiempo se ha provisto las oportunidades a los distintos competidores para aumentar su oferta. Este último se debe a la implementación de políticas para dinamizar el sector cacaotalero o los sectores que utilizan derivados de este por parte de los países destino. Dentro de los países que importan este rubro para consumo local o comercialización a manera interna están los 10 siguientes por porcentaje de mayor a menor:

- Holanda
- Estados Unidos de América
- Alemania
- Bélgica
- Malasia
- Indonesia

- Francia
- España
- Italia
- Turquía

De acuerdo con la plataforma de estadísticas (Trademap.org, 2018), estos países demuestran ser los mayores importadores de cacao y al mismo tiempo los mismos tienen una participación de mercado significativa en la exportación de chocolate. A parte de Estados Unidos, los tres primeros países están localizados en Europa y son famosos por su chocolate, es decir, que ofrecen el producto terminado tanto al consumo local como para exportación a diferencia de otros países que sólo exportan la materia prima.

Este caso es el de África, a quién Europa aparentemente no considera competencia porque ellos producen materia prima, pero no los derivados del cacao. La industrialización es necesaria para países en condiciones similares, sin importar las industrias, con el objetivo de que se pueda suplir ambas demandas: la demanda de valor y la demanda del producto, es decir, aumentar la competitividad del sector.

3.3. Potenciales socios comerciales

3.3.1 Análisis PESTEL Canadá

Político

Canadá se integra por 10 provincias: Alberta, Columbia Británica, Isla del Príncipe Eduardo, Manitoba, Nueva Brunswick, Nueva Escocia, Terranova, Ontario, Quebec y Saskatchewan, así como por tres territorios: del Noroeste, Yukón y Nunavut.

Canadá es al mismo tiempo una monarquía constitucional, una federación y una democracia parlamentaria. La Reina Isabel II es la Jefa de Estado.

Cada acto de gobierno es realizado en nombre de la Reina, aunque la autoridad de todos los actos emana del pueblo canadiense. Exceptuando cuando la Reina se encuentra en Canadá, todos los poderes son ejercidos por sus representantes: el Gobernador General, a nivel federal; y por el Vicegobernador, en el ámbito provincial.

El gobierno federal está basado en la división de poderes: el Poder Ejecutivo, formado por el Primer Ministro, el Gabinete y el Servicio Civil; el Poder Legislativo bicameral, integrado por el Senado y la Cámara de los Comunes; y el Poder Judicial, que recae en la Suprema Corte y una red de Cortes y Tribunales que cubren todo el país. (FRISCIONE, 2017)

Economía

La economía de Canadá, que se apoya con fuerza en las exportaciones, y que se ha visto afectada por la caída del precio del petróleo y de otras materias primas en los últimos años, logró un crecimiento de 3% en 2017, según Statistics Canada (tras marcar un crecimiento de solo 1,5% en (2016). Esto convierte a Canadá en la economía con mayor crecimiento del G7. El gasto de los hogares fue el mayor aporte al crecimiento, seguido por inversiones en stock y negocios, mientras que las exportaciones también crecieron. El mayor aporte al crecimiento por parte de las industrias productoras de bienes en 2017 vino de la extracción de recursos naturales, que crecieron 7,8%, mientras que las industrias de servicios crecieron 2,8%. La estabilización de los precios globales del crudo ha sido acompañada por una estabilización de la situación económica en las provincias productoras de energía. (Portal Santander, 2018)

Principales sectores económicos

El sector servicios domina la economía canadiense: en 2017, representó 70,2% del PIB y empleó a más de 78% de la fuerza laboral. Los sectores más dinámicos son las telecomunicaciones, el turismo, Internet y la ingeniería aeroespacial.

El sector agrícola representa el 1,7% del PIB de Canadá y emplea al 2,1% de la población. Sin embargo, el sistema agrícola y la industria agroalimentaria emplean a casi dos millones de personas y contribuyen al 8% de la riqueza nacional. Canadá es uno de los principales exportadores de productos agrícolas del mundo,

en particular de trigo. Produce el 10% de los cultivos genéticamente modificados del mundo. La pesca es otro sector importante. Canadá es además uno de los principales productores de minerales, principalmente níquel, zinc y uranio. El país dispone asimismo de grandes reservas gas y tiene la tercera mayor reserva de petróleo del mundo (además, es el sexto productor).

Canadá cuenta con seis importantes sectores de la industria primaria: energías renovables (principalmente eólica), sector forestal, hidrógeno y células de combustible, minas, metales y minerales, pesca, petróleo y gas. EN 2017, el sector manufacturero representó 28,1% y empleó a 19,8% de la población activa.

(Portal Santander, 2018)

Cuadro No. 10 Indicadores de crecimiento económico canadiense

| Indicadores de crecimiento | 2016 | 2017 | 2018 (e) | 2019 (e) | 2020 (e) |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| PIB (miles de millones de USD) | 1.535,77 | 1.653,04e | 1.733,71 | 1.820,36 | 1.937,05 |
| PIB (crecimiento anual en %, precio constante) | 1,4 | 3,0e | 2,1 | 2,0 | 1,8 |
| PIB per cápita (USD) | 42.418 | 45.095e | 46.733 | 48.601 | 51.229 |
| Saldo de la hacienda pública (en % del PIB) | -0,7 | -1,2 | -1,4 | -1,3 | -1,2 |
| Endeudamiento del Estado (en % del PIB) | 91,1 | 89,7 | 87,3 | 84,7 | 82,5 |
| Tasa de inflación (%) | 1,4 | 1,6 | 2,6 | 2,2 | 2,1 |
| Tasa de paro (% de la población activa) | 7,0 | 6,3 | 6,1 | 6,2 | 6,2 |
| Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD) | -49,32 | -48,75 | -52,22 | -45,61 | -43,29 |
| Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB) | -3,2 | -2,9 | -3,0 | -2,5 | -2,2 |

Fuente: (IMF – World Economic Outlook Database, 2018)

Nota: (e) Datos estimados

Cultura, educación y religión

La cultura de Canadá, al igual que la mayoría de los países es el resultado de su historia, geografía, sistema legal y político, etc. A esto se añade que, a través del paso de los años, la misma se ha ido adaptando a un mix de costumbres y tradiciones fruto de la oleada de migraciones que el país recibe, para así crear en conjunto un sistema cultural único.

Los canadienses se han visto muy influenciados por la cultura inglesa y norteamericana, debido a las relaciones comerciales que poseen con estos países. Así mismo, Francia ha sido de gran importancia para la conformación del país, sustancialmente en Quebec. Por tal razón, Canadá cuenta con dos idiomas oficiales: inglés y español. (Universia España, 2018)

En el aspecto religioso, la afiliación es más prominente que la observancia. Sin embargo, no se puede definir una religión oficial para el país. Debido a su amplia variedad de personas, Canadá tiene un gran abanico de religiones, dentro de las que se puede citar el cristianismo, catolicismo, protestantes, etc.; sin dejar atrás el resto de población que puede considerarse agnóstico o ateo. (Universia España, 2018)

Por otro lado, un pilar muy importante es la educación. En Canadá, la educación es mayoritariamente pública y es responsabilidad de cada uno de los Estados, pues estos trabajan de manera individual y de forma autónoma. Por esta razón, se considera que no existe un Sistema de Educación en Canadá, cada Estado trabaja sus propias estrategias.

La educación canadiense es considerada como una de las que posee los más altos estándares de calidad, por tanto, goza de prestigio y reconocimiento a nivel mundial. Todo esto como consecuencia de las grandes inversiones realizadas. Además, es necesario resaltar que la misma en sus niveles elementales es gratuita y obligatoria. (Universia España, 2018)

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico de Canadá se ha visto en aumento durante los últimos años. Asimismo, esta juega un papel importante en la economía canadiense según revela el informe *The Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship at Toronto's Ryerson University*.

Según el informe, “la tecnología contribuyó en 117 mil millones de dólares canadienses a la economía de Canadá en 2015, alrededor de un siete por ciento del producto interno bruto” (Lattin Magazine, 2016). Este aspecto es de gran relevancia debido a que se demuestra que el avance tecnológico no solo está beneficiando en el ámbito de las distintas tecnologías, sino que también

representa un aumento en la calidad de vida de la ciudadanía a través de beneficios económicos obtenidos por el empleo de estas.

El avance tecnológico de Canadá puede abarcar desde las tecnologías para la industria aeroespacial hasta la farmacéutica, sin embargo, se resalta que el auge del desarrollo para la tecnología de inteligencia artificial es un tema clave para poner en práctica un plan millonario que beneficiará de manera inmensurable al país.

“El desarrollo de las redes neuronales, que permiten a las computadoras hacer cosas como enseñarse a sí mismas a jugar póker, son consideradas el próximo gran paso de la tecnología” así lo explica Geoff Hinton, el padre del aprendizaje profundo. (Murphy, 2017)

Seguridad

Canadá está entre los 10 países más "pacíficos" del mundo, concretamente en el puesto 6 del ranking de paz global, por tanto, a priori se trata de un país seguro. Ha mejorado su situación respecto al año anterior, ya que en 2017 estaba en el puesto 8. ha obtenido 1,372 puntos en el Índice de Paz Global (Global Peace Index) que publica el Institute for Economics and Peace, con lo que empeora su puntuación respecto al informe de 2017, en el que obtuvo 1,371 puntos.

Este indicador mide el nivel de paz y la ausencia de violencia en un país. Además de la evolución de la puntuación, es fundamental la evolución que tenga el país en el ranking que lo compara con el resto de los países. (Datosmacro, 2018)

3.3.2 Análisis PESTEL Suiza

Político

El sistema político suizo otorga gran importancia a la participación ciudadana, que se expresa a través del federalismo y de la democracia directa. Berna es la capital de Suiza, también considerada como la capital federal. Es una confederación de 26 cantones (estados/provincias) que disfrutan de una amplia autonomía. (Confederación Suiza, s.f.)

El presidente es el jefe de estado y de gobierno. El puesto es puramente ceremonial y por tradición es elegido entre los siete miembros del Consejo Federal por un período de un año. El Consejo Federal es el gabinete que encabeza la rama ejecutiva, con sus miembros elegidos por el parlamento para un periodo de 4 años. Bajo la constitución suiza la composición del gobierno no viene determinada por la mayoría parlamentaria sino según un acuerdo establecido en 1956 conocido como la "fórmula mágica", por el que cuatro partidos comparten el poder. (Portal Santander, 2018)

Economía

Suiza cuenta con una economía de mercado muy eficaz. Su nivel de vida, su productividad industrial, la calidad de su sistema educativo y su sistema sanitario se encuentran entre los más altos de Europa. Tras experimentar una ralentización durante la crisis de la zona euro, el crecimiento económico suizo fue de 0,8% en 2015 y 1,3% en 2016. Según la Secretaría Estatal de Asuntos Económicos y el FMI, el crecimiento se mantuvo en 1% en 2017, cifra menor a las previsiones iniciales (1,3%). Además, el crecimiento suizo se mantuvo bajo el promedio europeo (2,5%) en 2017, por segunda vez seguida (había sido una primicia en 2016, desde la creación del euro).

Suiza sigue siendo un país próspero, con un importante superávit presupuestario. Sin embargo, los puntos fuertes del país generan paradójicamente algunos problemas: como el franco suizo se ha convertido en un refugio seguro para los inversionistas, las exportaciones se encarecieron en 2015 y 2016. (Portal Santander, 2018)

Principales sectores económicos

La agricultura aporta 0,7% del PIB y emplea al 3,2% de la población activa. Los principales productos agrícolas son el ganado y los lácteos, aunque también hay más de 9.000 bodegas vinícolas.

La industria emplea al 20% de la población activa y aporta 25,6% del PIB. Suiza es internacionalmente conocida por la alta calidad de sus productos manufacturados, entre los que se incluyen relojes, motores, generadores, turbinas y diversos productos de alta tecnología. El sólido sector industrial del país está controlado por grandes grupos exportadores. Basilea, en concreto, alberga una dinámica y poderosa industria química y farmacéutica. La electricidad se genera principalmente a partir de energía hidroeléctrica y nuclear. Los recursos hidroeléctricos generan casi dos tercios de la energía del país.

El sector de los servicios representa 73,7% del PIB y emplea a algo menos de tres cuartas partes de la población activa. El sector bancario representa por sí solo cerca de 10% del PIB. Sectores bien desarrollados y altamente competitivos a nivel mundial como la banca, aseguradoras, fletes y el transporte, contribuyen al desarrollo del comercio internacional a través de Suiza. El turismo, que participa considerablemente en el desarrollo económico, ayuda a equilibrar el déficit comercial del país. (Portal Santander, 2018)

Cuadro No. 11 Indicadores de crecimiento económico suizo

| Indicadores de crecimiento | 2016 | 2017 | 2018 (e) | 2019 (e) | 2020 (e) |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------|----------|----------|
| PIB (<i>miles de millones de USD</i>) | 670,25 | 678,97e | 709,12 | 731,14 | 766,56 |
| PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>) | 1,6 | 1,7e | 3,0 | 1,8 | 1,7 |
| PIB per cápita (<i>USD</i>) | 80.491 | 80.637e | 83.583 | 85.157 | 88.234 |
| Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>) | 0,5 | 0,4e | 0,2 | 0,2 | 0,3 |
| Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>) | 41,8 | 41,8e | 40,2 | 38,6 | 37,3 |
| Tasa de inflación (%) | -0,4 | 0,5 | 1,1 | 1,4 | 1,0 |
| Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>) | 3,3 | 3,2 | 2,8 | 2,8 | 2,7 |
| Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>) | 63,16 | 66,55 | 72,25 | 71,82 | 74,28 |
| Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>) | 9,4 | 9,8 | 10,2 | 9,8 | 9,7 |

Fuente: (IMF – World Economic Outlook Database, 2018)

Nota: (e) Datos estimados

Cultura, educación y religión

La cultura suiza se ha visto ampliamente influenciada por los países aledaños, sin embargo, existen ciertas características que se le han atribuido a sus ciudadanos al pasar de los años, con las cuales son meramente reconocidos los suizos. Dentro de las más destacadas se encuentra el enorme respeto hacia el prójimo y el sentido de ayuda humanitaria que los mismos demuestran. En este sentido y

por tal razón, se pueden encontrar allí la sede de la Organización de Las Naciones Unidas (ONU) y la Cruz Roja. (Universia España, 2018)

Suiza tiene cuatro idiomas oficiales: el alemán en el norte, este y centro del país; el francés en el oeste; y el italiano en el sur. El romanche, una lengua romance que es hablada localmente por una minoría, en el cantón de Grisones, es designado por la constitución federal como un idioma nacional junto con el alemán, el francés y el italiano (artículo 4 de la constitución), y como un idioma oficial si las autoridades desean comunicarse con personas que hablan este idioma (artículo 70), pero las leyes federales y otros documentos oficiales no deben ser escritas obligatoriamente en este idioma. (Embajada de Suiza, 2018)

En cuanto a la religión, Suiza es un país cristiano, dos tercios de su población es católica o evangélico-reformada. (Confederación Suiza, 2017) No obstante, a esto, la libertad de culto es un derecho que posee el ciudadano defendido por la misma Constitución.

Desarrollo tecnológico

Suiza se encuentra posicionado en el primer lugar del ranking mundial de innovación, desde el año 2011. (Global Innovation Index, 2018)

Según un estudio realizado por el instituto de Servicios Financieros Zug IFZ de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Artes de Lucerna, Suiza ha ganado un

posicionamiento insustituible en la tecnología financiera, esencialmente en las plazas de cadenas de bloques y criptomonedas. (Casares, 2018) Por esta razón, Suiza es considerado un país con un clima favorable para el desarrollo de este sector.

Otro aspecto para recalcar es la tecnología médica cuyo avance es meramente notable puesto que se ha invertido en el desarrollo de su sistema sanitario y las tecnologías de precisión.

Seguridad

“Ocho de cada diez personas que viven en Suiza se sienten en seguridad, según un estudio dado a conocer por la Conferencia de Comandantes de las Policías Cantonales de Suiza (CCPCS).” (Swissinfo.ch, 2016) Suiza se caracteriza por ser un país donde sus habitantes se sienten en plena seguridad, incluso a altas horas de la noche. Aunque cabe mencionar que las autoridades correspondientes no han dejado de trabajar en este aspecto e insisten que, tras 30 años de evolución en el tema de la criminalidad, no desistirán hasta ser un país completamente seguro.

Tomando como referencia el Índice de Paz Global, ocupa el puesto 6 de los 163 países que lo conforman, considerándose así un país seguro. (Vision of Humanity, 2018)

3.3.3 Análisis Canadá

Según, (Ministerio de asuntos exteriores, union europea y cooperación , 2018) Canadá es el segundo país más grande del mundo. En su geografía se distinguen el Gran Norte y la zona Sur, que constituye una octava parte del territorio, y que se extiende por varios miles de kilómetros a lo largo de la frontera con los EE. UU.

Según (Acosta, 2016) En materia de relaciones comerciales, Canadá y RD han firmado acuerdos bilaterales sobre Doble Tributación (1977); Acuerdo de Cielos Azules, en 2008, Acuerdo de Transferencia de Prisioneros en 2006, Acuerdo Laboral de Cooperación en 2011, y en 2015, uno de Mecanismo Consular de Respuesta Rápida Canadá-RD.

De acuerdo con (Trademap.org, 2018), Canadá presenta un volumen de importación de cacao interesante, lo que pudiera significar para la República Dominicana una oportunidad para entablar relaciones comerciales a parte de las ya existentes en la industria de la minería por parte de la Barrick Gold.

Canadá es el inversionista extranjero número uno en RD, activo en sectores tan diversos como la banca (Scotiabank), textiles (Gildan), minería (Barrick y Goldquest), infraestructura (Magil y Ocean Group), agrícola y energía renovable. Hemingway resaltó que el país lo visitan 837 canadienses cada año, llegando en hasta 75 vuelos directos semanales. Gustavo de Hostos presidente de la Canchamrd, dijo que Canadá en 2017 exportó US\$165 millones a República

Dominicana, mientras, los dominicanos exportaron US\$1.225 billones, lo que representa más de siete veces el total. (Rosa R. D., 2018)

Por todo lo anterior, Canadá se convierte en un potencial socio comercial para la República Dominicana. Establecer un tratado de alcance parcial significaría un nuevo capítulo en el desarrollo sostenible de las negociaciones entre ambos países.

Dentro de este acuerdo de alcance parcial tentativamente los productos involucrados serían:

Canadá – República Dominicana: Cereales y productos farmacéuticos.

República Dominicana – Canadá: Cacao y sus derivados.

Todo esto con la finalidad de evitar la laceración de la industria dominicana y al mismo tiempo fortalecer los lazos comerciales entre ambas partes.

3.3.4 Análisis Suiza

Según (Ministerio de asuntos exteriores, unión europea y cooperación, 2018) 1,280 km² de la superficie suiza están cubiertos por agua. Las coordenadas geográficas de Suiza son: 47 N y 8 E. Se encuentra en una encrucijada y es colindante con algunos de los países más ricos y poblados de la Unión Europea. El 58% de su territorio es terreno montañoso (es el país más montañoso de

Europa). Está cubierto por bosques abundantes (30%) y más del 5% de su superficie por lagos. Sus ríos de montaña son el origen de dos de los mayores ríos de Europa: el Rin y el Ródano (así como el Eno, afluente del Danubio).

De acuerdo con (Rodríguez, 2016) La República Dominicana se ubica como el segundo socio comercial de Suiza en el Caribe, registrando en el 2015 las exportaciones por valor de US\$25 millones y US\$80 millones en importaciones.

Por otro lado, según (Trademap.org, 2018) Suiza muestra estadísticas de importación de cacao con valores muy importantes, lo que haría más hincapié en establecer las relaciones comerciales mediante un tratado o acuerdo.

En el evento que se firmara este acuerdo, ambos países se verían beneficiados y la competitividad en la industria del cacao aumentaría en de manera colectiva, puesto que los mismos estarían dinamizando las economías y creando más empleos lo cual favorece a nivel macroeconómico.

El comercio entre ambas naciones hasta el momento ha mostrado ser positivo, La República Dominicana presenta una balanza comercial a favor con un mayor número de exportaciones hacia Suiza. Cabe destacar que uno de los productos que se importa en Suiza desde La República Dominicana es el cacao en granos.

Es por estas y otras razones que se contempla a Suiza como potencial socio comercial, debido a que ellos son famosos por su chocolate y nosotros famosos

por la producción y exportación del cacao orgánico de alta calidad. Este tratado comercial que se sugiere tendría propuesta lo siguiente:

Suiza – República Dominicana: Máquinas, artefactos mecánicos y productos farmacéuticos.

República Dominicana – Suiza: Perlas finas, cacao y sus derivados.

3.4 Demanda y oferta de cacao de alta calidad

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. (FAO, 2018) Para los productores de Centroamérica esto ha resultado de gran interés principalmente en productos como el cacao, la miel, las hortalizas, etc., debido a que permite la generación de mayores ingresos, así como también una mejor calidad de vida para todos los involucrados en el procesamiento de dicho producto.

En el caso del cacao orgánico dominicano, la demanda ha crecido de manera sustancial. El mismo se considera altamente apreciado y reconocido en mercados exigentes como el europeo, todo esto por la calidad en su cosecha y el proceso

de fermentación. (Rosa R. d., 2018) Sin embargo, presenta una problemática que es similar para todos los productores de Latinoamérica, la estandarización.

El encargado del Clúster de Cacao Dominicano, Gabriel Podestá, resalta que el cacao es un gran producto de exportación y que actualmente no se está explotando al máximo por la falta de un sello de calidad y tenerlo, sin duda, posicionaría al país en otro nivel. (Rosa R. d., 2018)

En consonancia con la anterior, se menciona el tema de las certificaciones. La certificación orgánica es la garantía de que un cultivo se manejó siguiendo las normas de la producción orgánica. Estas a la misma vez, son un respaldo tanto para el consumidor como para el productor del cacao que es comercializado entre las distintas naciones. Por ello, es de vital importancia que el país productor posea las certificaciones exigidas lo que también traerá como efecto la apertura a nuevas posibilidades con mercados potenciales.

Actualmente la República Dominicana cuenta con las más reconocidas certificaciones. Dentro de las mismas, se destacan: Comercio Justo (Fairtrade), Certificación Orgánica (IFOAM), Rainforest Alliance y UTZ Certified.

Con las mismas se persigue la finalidad de aumentar el nivel de productividad del cacao, y aportar un valor agregado para distinguir el cacao dominicano de los demás competidores. (CONACADO, 2018)

3.5 Barreras comerciales

Desde los inicios del comercio internacional, siempre se ha buscado implementar la menor cantidad de restricciones posibles para incentivar las transacciones comerciales aprovechando la ventaja comparativa de cada país y haciendo una relación de beneficios a obtener por parte de cada parte. Sin embargo, al poner esto en práctica surgieron algunas fallas que provocaron la creación de barreras comerciales.

Las barreras comerciales, también conocidas como obstáculos al comercio son aquellos mecanismos con finalidad estratégica que implementa una nación o país para reducir los incentivos a la importación de ciertos productos. Estas técnicas son consideradas como medidas proteccionistas cuyo fin principal es proteger la producción nacional. También existen otros argumentos de defensa como por ejemplo el objetivo de impulsar el desarrollo industrial de un país lo que a su vez defiende el desarrollo de la competitividad de los sectores involucrados.

Las barreras comerciales se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- **Barreras arancelarias:** son restricciones al comercio externo de un país, mediante impuestos a la exportación e importación de bienes o servicios por parte de un país o una zona económica. A estos impuestos se les conoce como aranceles. (Burguillo, s.f.)

Algunos ejemplos de estas son:

1. Arancel Ad Valorem
2. Arancel específico
3. Arancel Mixto

Barreras no arancelarias: son aquellas restricciones consideradas como política comercial y aplicadas por el gobierno, distinta del arancel. Estas suelen ser consideradas como el seguro implícito cuando está implementado un Tratado de Libre Comercio entre dos o más naciones.

Algunos ejemplos son los citados a continuación:

1. Licencias de Importación
2. Normas de Origen
3. Normas Técnicas
4. Normas Sanitarias, Fitosanitarias y Zoonosológicas
5. Restricciones cuantitativas a las importaciones

En algunos casos también pueden verse implementadas medidas de proteccionismo como el dumping, medidas salvaguarda, subvenciones, etc. (Centro de Comercio Internacional, 2018)

CAPÍTULO IV.
LA MARCA PAÍS COMO VENTAJA COMPETITIVA

Para poder tener un visión de donde se encuentran actualmente las marcas y hacia donde se están encaminando, primero debemos de entender lo siguiente, al momento de hablar de una marca como ventaja competitiva nos referimos al simple hecho de el nivel de influencia que tiene en la toma de decisión la proveniencia de un producto, cuando se elige un producto con marca Hecho en USA (Made in USA) o Hecho en Italia (Made in Italy) en otras palabras productos originarios de esos países la credibilidad en estos es absoluta debido a la manera en que estos han trabajado los elementos en los cuales un cliente estima que es un producto de calidad, ahora bien si se ha de comparar con productos de marca Hecho en Tailandia (Made in Thailand) o Hecho en Filipinas (Made in Philippines), es posible que estas marcas en un futuro puedan alcanzar la percepción de calidad y valores superiores en cuanto a su producción, pero hoy en día, lo que se percibe de estas es que es inferior al momento de ser comparadas con las marcas anteriormente mencionadas; (Bejar, 2002) Debido a esto viene la importancia de las marcas y como están funcionan como una ventaja competitiva ya que, dependiendo del país de origen de un producto los demás, consumidores y compradores, tendrán una percepción de cualquier nivel sobre este, por esto la marca país representa una ventaja al momento de tener que llevar un producto a un mercado internacional y puede ayudar a los negocios a tener un camino más fácil o más difícil en cuanto a introducirse de manera exitosa a un mercado se refiere.

4.1 Definición de la Marca País

Al momento de tener que definir una marca país se debe de pensar en el concepto de como codifican la información los consumidores de las marcas producidas en diferentes países, y se definiría como todo elemento geográfico, que sea o no una división administrativa capaz de ser identificado bajo cualquier tipo de denominación; Entonces tal denominación podemos catalogarla por las características que diferencian un producto debido a su origen, un ejemplo de esto sería que la manera de producción de cacao de la Republica Dominicana no es la misma que la manera de producir cacao de Perú por ende, se sobre entiende que, la manera en la que un país produce, transforma, ofrece servicios entre otros ítem relacionados a la marca se designan como marca país.

La marca país en inglés se define como “branding country” esta noción se conoce dentro del marketing como todas lo relacionado al área cognitiva de las personas referente a un país, su población, su cultura, su identidad, como se mencionó anteriormente sus procesos de producción, manera de ofrecer servicios, los lugares turísticos (playas, montañas, ríos, hoteles, monumentos históricos, entre otros), los atletas que representan al país en competencias internacionales y nacionales, los artistas de igual manera; así podemos catalogar que la marca país no es más que el conglomerado de percepciones que caracterizan un país al instante.

Partiendo de que cada país se identifica o se diferencia por los elementos mencionados en el párrafo anterior podemos determinar que cada país busca diferenciarse de los demás a través de su marca país, aunque en algunos casos se puedan observar similitudes en ciertas áreas se puede asegurar que cada país tiene caracteres que los vuelven únicos y diferentes a los demás; dicho esto, siendo cada país diferente surge lo que es el estereotipo de los países estos se han desarrollado debido a la creencias que los consumidores de ciertas marcas tienen respecto a la procedencia del producto o servicio que están comprando y/o consumiendo, estos estereotipos pudiesen resultar sesgados², aun así estos juegan una vital importancia en el momento de la toma de decisión.

Según (Buitrago, 2010) la marca país está conformada por 4 puntos característicos los cuales convierten la marca país en una estrategia de marca país lo que con esto se trata de llevar a las personas a tener una de percepciones sobre el país guiada por estos elementos, los cuales son:

- A) Construir o generar confianza y mejorar la imagen que se tiene a nivel internacional e institucional.
- B) Difundir y promover el turismo del país y todo lo que este comprende.
- C) El diseño de acciones para ver como mercadear los productos y servicios que se ofrecen luego de un análisis sobre la oferta exportable del país.

² El termino es utilizado en psicología, Un sesgo cognitivo es una característica en particular de un sujeto, que índice en el procesamiento de la información y que forma lo que se conoce como prejuicio cognitivo (la clase de distorsión que afecta el modo de percibir la realidad).

D) Por último, exteriorizar la ciencia, la cultura, el talento, la música y el deporte del país para así hacerlo reconocido a nivel internacional.

4.2 Ciclo de vida de la marca país

Cuando hablamos del ciclo de vida de una marca país nos referimos al proceso de creación que conlleva una marca y como esta a su vez está ligada al crecimiento del país como tal, la velocidad con la que se ejecute el proceso dependerá de la percepción que se tenga a un nivel internacional sobre el país, de ser una percepción buena el proceso del ciclo de vida para ese país será más fácil y corto que para un país que tenga una mala percepción ya que para este país con mala percepción el proceso será un poco más complejo y a su vez mas largo, los elementos tomados en cuenta para la medición de estos fueron mencionados en el acápite 4.1.

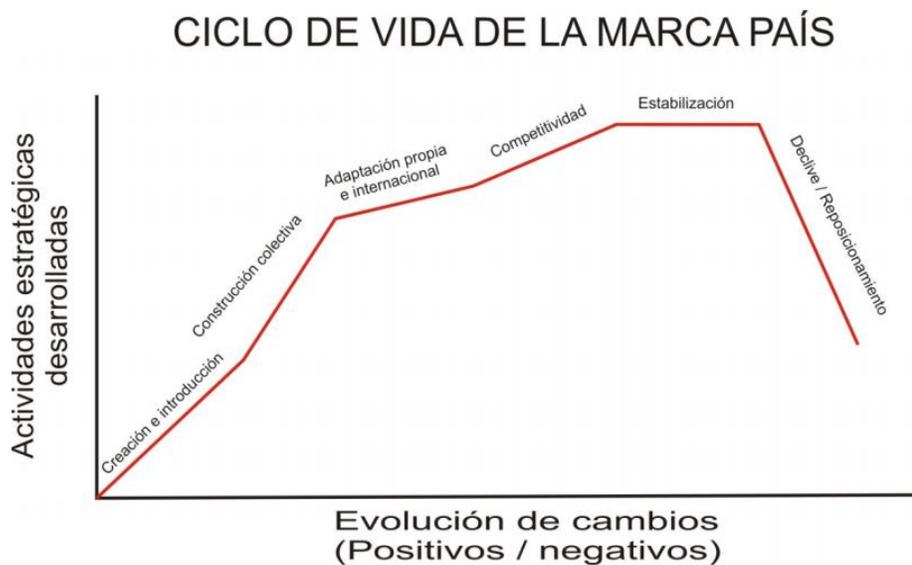
El ciclo de vida de la marca país depende de 2 variables según (Buitrago, 2010) la primera variables es el espacio de evolución y cambios positivos, estos se miden en el tiempo de crecimiento y fluctuaciones de aspectos internos del país, como se mencionó el párrafo anterior el crecimiento de la marca país es simultánea al crecimiento del país; la segunda variable se constituye en lo que se conoce como estrategia marca país, esto quiere decir como el país está realizando actividades estratégicas para el posicionamiento y buena percepción del país en elementos tales como el comercio internacional, el deporte, las relaciones públicas, y cualesquiera tipo de acción referente al marketing.

El ciclo de vida se conforma por 6 etapas las cuales se miden por los 2 ejes que se mencionaron anteriormente las etapas son:

- A) Creacion e Introduccion
- B) Construccion colectiva
- C) Adaptacion propia e internacional
- D) Competitividad
- E) Estabilizacion
- F) Declive/ Reposicionamiento.

Este ciclo de vida obedece el flujo que se puede observar en el grafico a continuacion:

Ilustración No. 2 Ciclo de vida de la marca país



Fuente: La marca país como estrategia competitiva (Buitrago, 2010)

4.3 Estrategia de una marca país

A través de una estrategia marca país un país o nación busca consolidar y proyectar su propia imagen para obtener un crecimiento económico y social que pueda verse traducido en el incremento de la competitividad y posicionamiento de dicha marca en la mente del consumidor. Sin embargo, el éxito de esta estrategia dependerá de manera directa en la orientación que se le dé puesto que es de vital importancia conocer qué imagen se tiene del país o nación en la actualidad y cuál imagen es que la que realmente se quiere forjar.

A través del tiempo se ha determinado que el concepto de marca país ha evolucionado y que no tan solo se refiere a la creación de tácticas para un fin determinado, sino que esta debe de ser considerada como una política de Estado. Es decir, todas las decisiones tomadas por parte del gobierno deben estar valoradas en virtud de la Estrategia Marca País, pues las mismas pudieran afectar e impactar en la visión proyectada del país en cuestión.

La Estrategia Marca País se debe definir de manera estratégica, y para ello se deben analizar de forma meticulosa las siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué existe la necesidad de crear Estrategia Marca País?
2. ¿Qué objetivos generales y específicos se persiguen?
3. ¿Cómo se podría representar de manera concreta la imagen del país?

4. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el país en el mercado internacional?
5. ¿Cuáles son los competidores actuales?
6. ¿Qué hace al país característico en una acción determinada?
7. ¿Qué se necesita para consolidarse como líder en el mercado y qué instrumentos o procedimientos se deben implementar para alcanzar esa meta?

Tras el análisis y puesta en marcha de esta estrategia como política de Estado, la creación del valor agregado será mucho más sencillo y permitirá crear los factores diferenciadores que se necesitan para establecer el posicionamiento deseado.

“La República Dominicana experimentó un crecimiento de un 16% en el valor marca país durante el año 2014, constituyendo la nación de mayor crecimiento en el renglón dentro de la región de Centroamérica y El Caribe, conforme al reporte anual de la consultora Brand Finance.” (CEI-RD, 2014)

El ex director del Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD), Luis Henry Molina, expresa que a través de la marca país se atrae inversión extranjera directa y se impulsa el sector turismo, el cual es uno de los más prominentes pues República Dominicana es reconocido a nivel mundial por sus centros turísticos. Menciona que se debe de aprovechar y utilizar el mismo como palanca para dar a conocer e impulsar el desarrollo sostenible de los demás sectores económicos del país,

considerándose esto como parte de la Estrategia País pues se crearán tácticas que vayan acorde a la promoción constante de ciertos productos y servicios que podrán definir la diferenciación con los demás países de América Latina y El Caribe.

4.4. El posicionamiento de la marca país

Delimitar el posicionamiento de la marca país es un proceso que conlleva un análisis inexorable de ciertos aspectos o elementos que influyen directa o indirectamente en la misma. Esto, por consiguiente, requerirá de tiempo pues la observación de las variables en mención siempre debe ser objetiva.

Para la construcción del posicionamiento se dividirán los factores en dos categorías: Internos y Perspectiva individuales del consumidor.

Factores externos

Origen de la marca

Toda marca posee su respectivo origen, por lo que se hace necesario para su edificación conocer su motor de arranque. Todo esto debido a que las fortalezas de un país se van desarrollando a través del tiempo y es de vital importancia reconocer si la dirección de dichas estrategias conduce al verdadero fin de posicionamiento o si por el contrario es necesario realizar una reestructuración de estas.

Ambiente competitivo

El ambiente competitivo no es más que un factor donde se evidencia los posibles competidores de una marca. Tratándose del tema del posicionamiento en la mente del consumidor se precisa conocer qué otros países son competitivos en el rubro correspondiente que se esté analizando, y que posibilidades tiene el consumidor para elegir. Inclusive aquellos productos que pueden sustituir el producto de marca país, son considerados como productos competencia.

Target o mercado meta

Este aspecto es importante de estudiar desde el punto de vista del posicionamiento para estar al tanto de a quién se dirige realmente la estrategia implementada. Con esto se puede conocer qué mercado elige mi marca país pudiendo visitar, invertir, importar, etc.

Insight

Son aquellas posibles necesidades que tiene el mercado meta pero que aún están por conocer. Estas necesidades se generan a través de ciertas situaciones que resultan incontrolables y que una vez expresadas pudieran significar una ventaja que se aprovecha y posiciona a la marca.

Factores internos

Beneficios

Se refieren a los elementos en los que la marca corrige las dificultades o promete perfeccionamientos en correspondencia a las necesidades del consumidor. Los beneficios pueden ser funcionales, emocionales o sensoriales. Estas percepciones son las que un extranjero concibe y hace una idea para poder visitar o invertir en un país, los beneficios ofrecidos son acordes a sus características rivalizante.

Discriminador

Este utensilio permite mostrar la razón por la cual el mercado objetivo elige la marca país. Este se evidencia en aquellas expresiones del consumidor, mostrando así la peculiaridad principal por la cual el consumidor decide elegir un producto que es considerado marca país de diferentes competidores.

Esencia

Hace referencia al pensamiento idealizado que expresa la razón de ser de la marca, es el toque terminable que contextualiza todo lo que se quiere expresar a través de la marca, por lo que se le consideraría como la piedra angular que permitirá la sostenibilidad y posicionamiento de la marca país.

Tras analizar, identificar y determinar todos los pasos fundamentales del posicionamiento de una Marca País, se puede garantizar la formulación de una Estrategia Marca País que iniciará el desarrollo de la insignia competitiva e identificable que requiere un país para verse posicionado como el primer pensamiento del consumidor.

4.5 Competitividad a través de la creación de valor

La competitividad es una cualidad que puede ser desarrollada mediante diferentes canales, uno de ellos es la creación del valor, sobre la base de la optimización de los procesos de producción, logísticos y corporativos formulados alrededor de estrategias que respondan a las necesidades de los clientes y consumidores; por ello es necesario entender que los clientes compran soluciones a sus problemas o respuestas a sus requerimientos, no simplemente bienes o servicios agrupados en la categoría de productos.

La ventaja competitiva se obtiene según la percepción del cliente respecto al producto; para esto será la clave definir como identificar y plantear propuestas de valor atractivas para el consumidor y rentables para la organización. Por tanto, crear valor es encontrar la forma de usar el valor para el cliente para identificar oportunidades de optimización en la empresa. (Forero, 2012)

El valor representa una comparación entre los beneficios percibidos totales de un bien y los costos totales en los que se incurre, por lo tanto, existen dos maneras

de incrementar el valor: aumentar los beneficios que ofrece la empresa o el producto o disminuir el costo para el cliente, esto no significa bajar los precios, sino incrementar el valor percibido por el cliente.

La República Dominicana posee una ventaja competitiva en las certificaciones de cacao entre las cuales el 50% representa el cacao orgánico. “Estas certificaciones incluyen las de Comercio Justo, UTZ (una palabra maya que significa “bueno”; la certificación UTZ denota prácticas de cultivo positivas, incluidas mediciones de la dinámica social y bienestar de la comunidad), y la Rainforest-Alliance.”

La República Dominicana ha construido la reputación de su cacao basada en el cacao fino o de aroma, en su régimen de certificación. El interés inicial en los productos orgánicos, incluido el chocolate, permitió obtener un precio mucho más alto por el cacao orgánico dominicano, que tenía una clara ventaja, dado que naciones productoras de cacao más “avanzadas” y productivas de África Occidental habían estado utilizando métodos no orgánicos, y por tanto eran inicialmente inelegibles para optar por las certificaciones orgánicas.

4.5.1 Cadena de valor del cacao orgánico

En la República Dominicana la cadena de valor se establece a través de su madurez industrial y experiencia en materia de cultivo de cacao en cacaotales o fincas. La mayoría de los productores se asocian con compañías grande con una mayor capacidad de procesar el cacao y así poder exportarlo. Estos apoyan a los

productores para su desarrollo a través de capacitación y extensión agrícola. Los productores realizan contratos de venta previa a la cosecha para fines de exportación.

La República Dominicana es un caso único en la oferta mundial de cacao, ya que casi el 100 por ciento de los granos cultivados son de calidad genética 'fino o de aroma' (las exportaciones llegaron a aproximadamente 80,000 toneladas en el año 2010, pero solo alrededor del 40 por ciento del cacao se fermenta después de la cosecha y antes de la exportación. Es este proceso de fermentación el que permite el desarrollo del perfil de sabor 'fino o de aroma'.

Los Exportadores se encargan de gestionar que se utilicen sistemas eficientes para el procesamiento, fermentación y control del cacao. Esto permite un sabor de más valor, el cual se vende a un mejor precio.

La República Dominicana es uno de los pocos países que ofrece cacao sin fermentar, este es menos costoso para los fabricantes de chocolate. Los compradores aprecian el suministro de cacao sin fermentar de ya que lo ven como una estrategia de reducción de costos, mientras que los exportadores dominicanos, a su vez, encuentran beneficio económico en su opción de vender tanto el cacao Sánchez como el Hispaniola.

Esto presenta tanto una oportunidad como una fortaleza. Permite flexibilidad, de manera que los exportadores de cacao de la República Dominicana pueden

aumentar la fermentación como porcentaje de la producción total si desean hacer la inversión en el aumento de la infraestructura o la transformación.

4.5.2 Marketing y ventas

De acuerdo con Michael Porter (2016), el marketing y las ventas son dos de las actividades primarias que se llevan a cabo en una empresa, por tanto, tienen vital importancia para el desarrollo de los procesos diarios. El marketing y la cadena de valor van de la mano puesto que, a partir de cómo ven los clientes la imagen de la compañía, se determinará el valor que poseen los productos o servicios que forman parte de la cartera de la empresa.

La cadena de valor utiliza al marketing como un medio para determinar el fin último de la organización, que es enfocarse en la satisfacción del cliente y de esta manera permanecer activos en el medio empresarial generando automáticamente una ventaja competitiva. Del marketing y las ventas, como actividades primarias, se desprenden ciertas características formando una estrategia integrada que permite a un director empresarial tomar la conclusión del valor total de los productos que la organización genera cada día para mejorar la calidad de vida de los consumidores.

El canal central de exportación de los granos de cacao se puede dividir en granos no fermentados y fermentados, logrando el canal de granos fermentados un precio más alto a través de la calidad vale la pena destacar que la República Dominicana

es tal vez el centro mejor desarrollado de cacao de alta calidad del mundo en términos de genética favorable. Esto permite, incluso a la comúnmente singular corriente fermentada, por sí sola, gestionar la diversificación de productos, aun en el régimen de la relación precio-materia prima, en el que tradicionalmente se ha basado la exportación de granos de cacao. Se puede decir que el mercado de exportación de cacao de la República Dominicana es exuberante, próspero y diversificado. Frente a los aumentos venideros de la demanda mundial, la oportunidad de aumentar la producción, las exportaciones y los ingresos de los pequeños cacaocultores, es vibrante.

El mercado internacional es el principal comprador de cacao dominicano. Se trata de un mercado internacional de cacao no saturado y con una demanda insatisfecha, y una pieza central para el sistema global de fabricación de chocolate de alta calidad, al punto de que cualquier aumento razonable de la producción de cacao no generará un superávit inesperado. Cualquier estrategia para aumentar la producción de cacao un producto básico global es, por definición, impulsada por el mercado.

Si bien en el periodo 2014-2015 se exportaron algo más de 80,000 toneladas métricas de cacao seco, en el año cacaotero que termina el 30 de septiembre de 2016, se alcanzó una producción marcadamente menor debido a la prolongada sequía; se espera que en 2016 la República Dominicana exporte solamente entre 65,000 y 70,000 toneladas métricas de cacao.

4.5.3 Desarrollo tecnológico

En la agricultura mundial han ocurrido varios e importantes cambios que garantizan un impacto positivo en los cultivos. La agricultura de precisión con sus aportes tecnológicos ha logrado obtener la presión del cuidado de las plantaciones en el sentido de asegurar de manera minuciosa que los factores ambientales se encuentren a favor de los cultivos. En la tecnología que este sistema implementa se encuentra el uso del Sistema Global de Navegación por Satélite, imágenes satelitales, entre otros.

“Algunas fincas dominicanas utilizan estaciones meteorológicas que indican el nivel de humedad del suelo, de acuerdo a Osmar Benítez, director ejecutivo de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD). Estas informaciones sirven para programar adecuadamente el uso del agua.” (Alfonso Ferreras, 2016)

En la plantación del cacao este avance tecnológico permite utilizar la precisión que consigo trae para asegurar que en un país tropical como República Dominicana el clima cambiante no sea un factor negativo, pues con el uso de la información que las estaciones meteorológicas puedan aportar, por ejemplo el uso del agua es un factor importante en el proceso del cuidado de los cultivos teniendo en cuenta que en la presencia de un fenómeno climatológico como lo son las vaguadas y tormentas combinadas a su vez con un mal uso del agua puede producir resultados negativos. Con el manejo de la información proporcionada con una estación meteorológica se puede prevenir este tipo de daños.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

5.1 Técnicas de investigación.

En la presente investigación han sido aplicadas dos técnicas con la finalidad de evaluar gráficamente y a través de datos las variables en cuestión, estas son:

- **Encuestas:** Elaboradas con una secuencia de interrogantes formuladas de cara al cumplimiento de los objetivos expuestos al inicio del proyecto de investigación, resaltando las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que presenta el cacao orgánico dominicano en cada una de las etapas que agota antes de llegar al consumidor final en materia internacional.
- **Entrevistas:** Fue diseñada en base a un objetivo establecido con anterioridad y aplicada a una persona que ha tenido contacto con cada uno de los procesos que se llevan a cabo para exportar cacao orgánico, desde la siembra y el cultivo hasta el posicionamiento en el mercado internacional sobre la base de la utilización de este producto como simbología de marca país.

5.2 Población

Empresas cultivadoras de cacao orgánico: 7

Cultivadores informales de cacao orgánico: 12

Empleados de varias empresas relacionados directa o indirectamente con la cadena de valor del cacao orgánico: 15

Empleados de varias empresas relacionados al departamento de marketing internacional: 6

La población presenta un total de 40 personas divididas en los diferentes eslabones de la cadena de suministros del cacao orgánico dominicano.

5.3 Muestra

El tamaño de la muestra será determinado en base a la siguiente fórmula. La selección y adecuación de la muestra se determina según lo descrito en adelante.

5.3.1 Tamaño de la muestra

$$Z= 1.96$$

$$P= 0.50$$

$$Q= 0.50$$

$$e= 0.05$$

$$N= 40$$

$$n= ¿?$$

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N - 1) e^2 + z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(40)}{(40 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(10)}{(39)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{38.416}{(0.0975) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{38.416}{1.0579}$$

$$n = \underline{36.31}$$

Siendo el resultado de la operación un total de 36.31 personas como muestra, se aplicarán para estos fines 36 encuestas a personas de los diferentes aspectos de la producción y comercialización del cacao orgánico dominicano.

5.3.2 Tipo de muestra

En esta investigación se utilizará la técnica de muestreo no probabilística. De tipo por conveniencia, puesto que las personas a encuestar se encuentran en el momento y lugar indicado para poder realizar la encuesta.

5.4 Resultados de la encuesta

Tabla No. 1

Género del Participante.

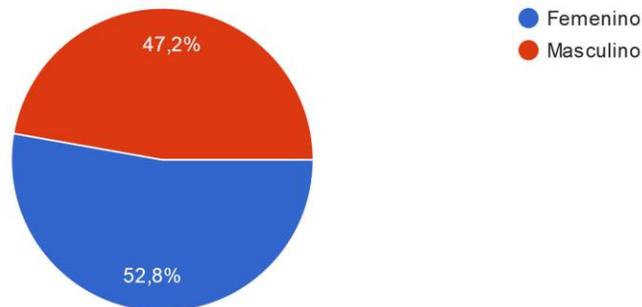
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|---------------------|-------------|-------------|
| a) Masculino | 17 | 47.2% |
| b) Femenino | 19 | 52.8% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 1

Género del participante?

36 respuestas



Fuente: Tabla No.1

De acuerdo con los resultados de la tabla número 1, el 52.8% de los encuestados pertenecían al género femenino y solo el 47.2% correspondían al género masculino.

Tabla No. 2

Área de los negocios en la que desempeña sus labores

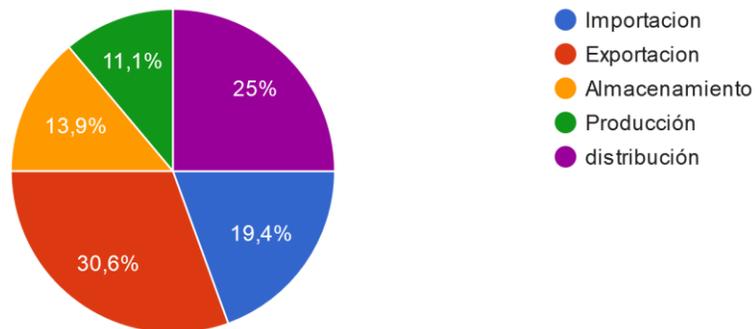
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|--------------------------|-------------|-------------|
| a) Importación | 7 | 19.4% |
| b) Exportación | 11 | 30.6% |
| c) Almacenamiento | 5 | 13.9% |
| d) Producción | 4 | 11.1% |
| e) Distribución | 9 | 25% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 2

En que área de los negocios usted desempeña sus labores?

36 respuestas



Fuente: Tabla No.2

Evaluando el área en que los participantes de la encuesta se desempeñan dentro de los Negocios Internacionales; se destaca que el 30.6% se desarrolla en el departamento de exportación, un 25% se ubica en los procesos de distribución, el 19.4% cubre el área de importación, el 13.9% desempeña sus funciones en el almacenamiento y el 11.1% restante se encarga de la producción del cacao.

Tabla No. 3

¿Entiende usted que los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en República Dominicana funcionan adecuadamente?

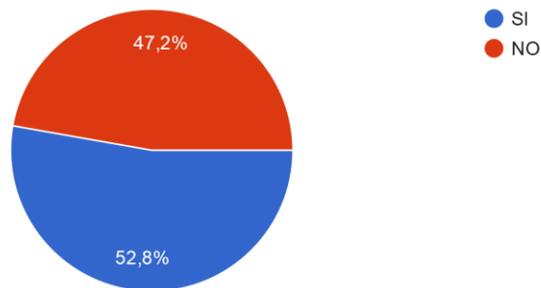
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|--------------|-------------|-------------|
| a) No | 17 | 47.2% |
| b) Si | 19 | 52.8% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 3

Entiende usted que los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en República Dominicana funcionan adecuadamente?

36 respuestas



Fuente: Tabla No.3

Según los resultados de la tabla número 3, el 52.8% de los encuestados consideraron que los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en la República Dominicana funcionan adecuadamente. Por el contrario, el 47.2% estuvo en desacuerdo con esta premisa.

Tabla No. 4

De las siguientes opciones, seleccione cual, a su entender, es la que representa la mayor dificultad para este sector.

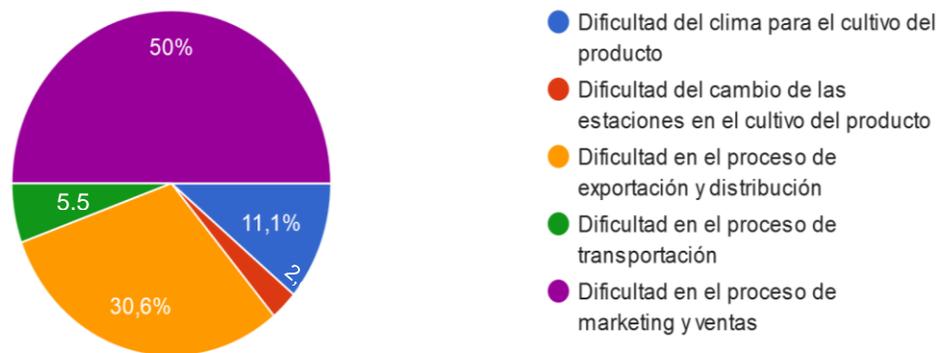
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| a) Dificultad con el clima para el cultivo del producto | 4 | 11.1% |
| b) Dificultad del cambio de las estaciones en el cultivo del producto | 1 | 2.8% |
| c) Dificultad en el proceso de exportación y distribución | 11 | 30.6% |
| d) Dificultad en el proceso de transportación | 2 | 5.5% |
| e) Dificultad en el proceso de marketing y ventas | 18 | 50% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 4

De las siguientes opciones, seleccione cual, a su entender, es la que representa la mayor dificultad para este sector.

36 respuestas



Fuente: Tabla No.4

Según la tabla no. 4 el 50% de los encuestados especificó que la mayor dificultad del sector se encuentra en el proceso de marketing y ventas, el 30.6% comentó

que la exportación y distribución también presentan complicaciones, el 11.1% estuvo de acuerdo en que hay dificultad para el cultivo, el 5.5% habló sobre la dificultad en la transportación y solo el 2.8% encontró dificultades en el cambio en las estaciones para el cultivo del producto.

Tabla No. 5

Cuál de las siguientes instituciones entiende usted que da mayor apoyo al sector productor de cacao en República Dominicana

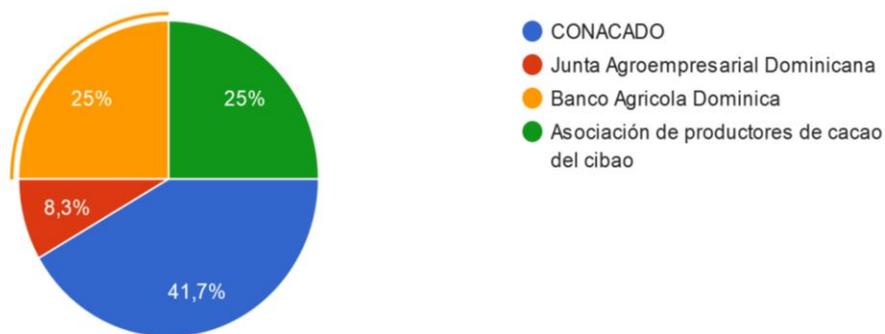
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|
| a) CONACADO | 15 | 41.7% |
| b) Junta Agroempresarial Dominicana | 3 | 8.3% |
| c) Banco Agrícola Dominicano | 9 | 25% |
| d) Asociación de Productores de Cacao del Cibao | 9 | 25% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 5

Cual de las siguientes instituciones entiende usted que da mayor apoyo al sector productor de cacao en República Dominicana

36 respuestas



Fuente: Tabla No.5

Los encuestados consideran que la institución dominicana que mayor apoyo brinda al desarrollo del cacao es la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (CONACADO) con un 41.7% de los votos, en segundo lugar y con un empate se encuentra Asociación de Productores de Cacao del Cibao y el Banco Agrícola Dominicano con 25% de los votos respectivamente. Por último, se encuentra la Junta Agroempresarial Dominicana recibiendo únicamente el 8.3%.

Tabla No. 6
Considera usted que la exportación del cacao es una las principales actividades que contribuyen a la economía dominicana

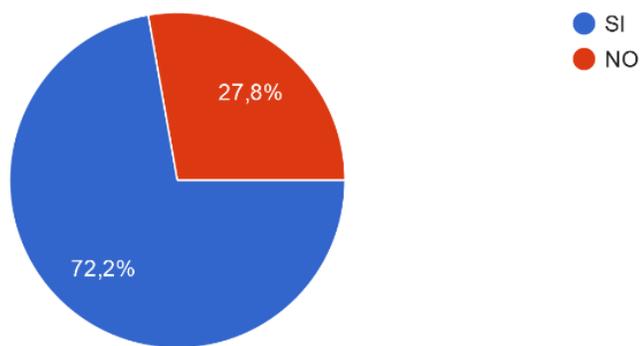
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|--------------|-------------|-------------|
| a) Si | 26 | 72.2% |
| b) No | 10 | 27.8% |
| Total | 21 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 6

Considera usted que la exportación del cacao es una las principales actividades que contribuyen a la economía dominicana

36 respuestas



Fuente: Tabla No.6

De acuerdo con los datos obtenidos de la tabla número 6, el cacao representa una de las principales actividades que contribuye al desarrollo de la economía dominicana, ya que un 72.2% de los encuestados respondió de forma afirmativa y solo el 27.8% respondió de manera negativa.

Tabla No. 7
Entiende usted que la República Dominicana tiene potencial para incursionar en la elaboración del producto del Chocolate

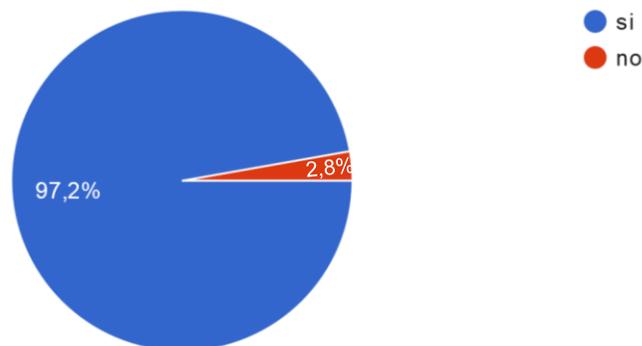
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|--------------|-------------|-------------|
| a) Si | 35 | 97.2% |
| b) No | 1 | 2.8% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 7

Entiende usted que la República Dominicana tiene potencial para incursionar en la elaboración del producto del Chocolate

36 respuestas



Fuente: Tabla No.7

De acuerdo con las respuestas obtenidas el 97.2% de los encuestados consideran que la República Dominicana cuenta con el potencial para incursionar en la elaboración de chocolate proveniente del cacao dominicano y solo el 2.8% entiende que esta premisa no es cierta.

Tabla No. 8
Cuáles son las oportunidades de mejora que considera necesita nuestro producto para posicionarse como marca país en el mercado internacional.

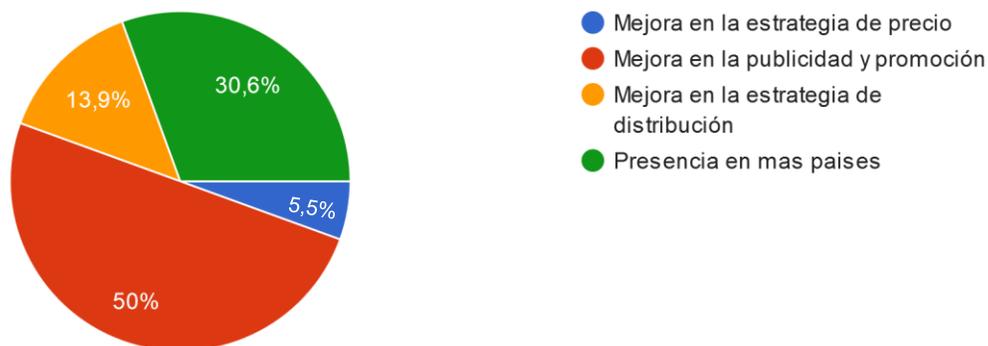
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|
| a) Mejora en la estrategia de precio | 2 | 5.5% |
| b) Mejora en la publicidad y promoción | 18 | 50% |
| c) Mejora en la estrategia de distribución | 5 | 13.9% |
| d) Presencia en más países | 11 | 30.6% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 8

Cuales son las oportunidades de mejora que considera necesita nuestro producto para posicionarse como marca país en el mercado internacional.

36 respuestas



Fuente: Tabla No.8

El 50% de los encuestados consideran que la mayor necesidad del producto para posicionarse como marca país en el mercado internacional recae en los aspectos de publicidad y promoción, el 30.6% entiende que solo se necesita mayor presencia en el mercado internacional consumidor de cacao orgánico, el 13.9% piensa que hay oportunidad de mejora en la estrategia de distribución y solo el 5.5% identifica una posibilidad de mejora en la estrategia de precio.

Tabla No. 9

De las siguientes opciones, seleccione la que usted entiende como mayor amenaza para el desarrollo y sostenible del cacao orgánico en el mercado internacional.

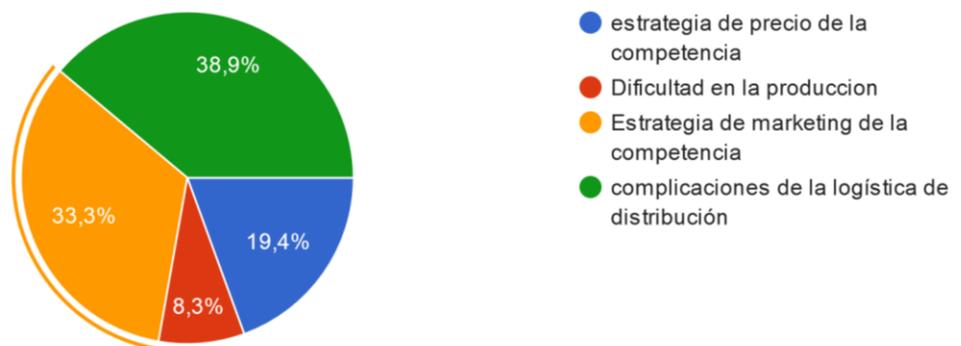
| Alternativas | Frecuencias | Por cientos |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| a) Estrategia de precio de la competencia | 7 | 19.5% |
| b) Dificultad en la producción | 3 | 8.3% |
| c) Estrategia de marketing de la competencia | 12 | 33.3% |
| d) Complicaciones de la logística de distribución | 14 | 38.9% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes etapas de la cadena del valor del cacao orgánico dominicano.

Gráfico No. 9

De las siguientes opciones, seleccione la que usted entiende como mayor amenaza para el desarrollo y sostenible del cacao orgánico en el mercado internacional.

36 respuestas



Fuente: Tabla No.9

Según la encuesta aplicada el 38.9% de los participantes entiende que las complicaciones en la logística de distribución constituyen la mayor amenaza para el desarrollo sostenible del cacao orgánico en el mercado internacional. El 33.3% piensa que el mayor rival existente es la estrategia de marketing de la competencia, el 19.5% evalúa como amenaza la estrategia de precio de la competencia y solo el 8.3% consideró la existencia de dificultades en la producción.

5.5 Entrevista al señor Abel Fernández, Gerente Comercial de CONACADO

1- ¿Cuál es la estructura que posee CONACADO actualmente para desempeñar sus labores?

En lo que tiene que ver con el manejo local CONACADO está estructurado como un ABC donde a nivel de la comunidad de Herremota donde se produce cacao, no sé si han visitado las comunidades donde se produce cacao, es una pequeña comunidad por allá, de Herremota. En el Sur no hay una zona de producción. Ahí se tiene a los productores agrupados, pueden estar constituidos formalmente pero normalmente son un grupo de personas que se reúnen porque tienen un objetivo en común y forman asociaciones. En otro nivel está lo que se llama un bloque, que puede estar en una provincia y agrupa a todas las asociaciones de esa provincia y en el tercer nivel se encuentra CONACADO, que agrupa de forma nacional, una confederación donde se encuentran todas las asociaciones y todos los bloques.

Entonces tienes 10,000 productores en el nivel base, estructurado en 162 asociaciones, 7 bloques y 1 Confederación. Esta es la estructura de composición de CONACADO.

2- Tomando en cuenta que uno de los objetivos principales de CONACADO es dirigirse al mercado internacional brindando lo mejor del mercado nacional, ¿Cómo se encuentran divididas las funciones dentro de la organización?

En términos de funcionalidad, cada uno es responsable de lo que le corresponde. Los productores son responsables del manejo sostenible de sus fincas adoptando las prácticas y metodologías que le enseñan en cumplimiento con los estándares de CONACADO suscribe internacionalmente y entregar su producción fresca al segundo nivel, el bloque o estructura regional, que si cuenta con la infraestructura para procesar y manejar la cantidad.

El bloque es responsable del manejo post cosecha del cacao que recibe de los productores, la fermentación, el secado, la plastificación, el empaque; es decir, preparar para exportación y por último, CONACADO es responsable de la coordinación de la comercialización internacional de ese producto ya con valor agregado, de buscar mercado para esa producción. CONACADO coloca la producción en el mercado internacional, coordina las certificaciones, diferentes servicios, financiamientos, entrenamientos, capacitaciones, entre otros, que ofrece a los productores. Los orienta hacia los Bloques y estos, a su vez los dirigen a las Asociaciones para que llegue a los productores y de esa forma sucede con el pago de dinero o los incentivos que puedan resultar como beneficios para los del primer nivel.

Básicamente es la dinámica que se usa para manejar 17,000 toneladas de cacao en el año.

3- En cuanto a los canales de distribución del producto, ¿De cuáles se sustenta en estos momentos la Confederación?

Ya en el mercado Internacional es diferente, hablamos de un producto materia prima, no es un producto terminado o de consumo masivo donde se puedan utilizar distribuidores, por tanto, vamos justo a las Industrias que compran materia prima y la adquieren por volumen y regularmente es un asunto donde se construye un nombre y una marca en un país donde puedas sostener una discusión o determinar los elementos que entran en juego con los potenciales compradores para darles la oportunidad de evaluar las características del producto y que estos determinen verdaderamente lo que buscan en el cacao, ya sea el aroma, color, sabor y que se sientan libres de decir si les gusta o no, y si son funcionales para los fines requeridos.

4- De los países a los que exportan cacao dominicano, ¿Cuál posee los estándares de calidad más exigentes y por qué?

Por lo regular los países que más consumen requieren un cacao estándar y el producido en República Dominicana cumple con ese estándar, pueden variar los requisitos de una región a otra en un mismo país, aunque no es lo usual. Sin

embargo, se da el caso de que cambian las especificaciones de país en país, ya que cada uno lo consumen de forma diferente.

Por ejemplo, cuando un chocolatero identifica un país de origen y determina las características que requiere en su producto conoce y adquiere la mezcla correspondiente al cacao del origen que prefiera según sus cualidades, amargura, concentración, aroma, entre otros.

Ya cuando la marca ha sido establecida y adquiere su fortaleza, pero la empresa busca diversificar su cartera de productos con otra marca u otra mezcla dentro de su portafolio, el mayor reto se encuentra en identificar el perfil sensorial de lo que debe ser el chocolate, proveniente de cacao dominicano o de cualquier otro origen, el conocer este aspecto provocará que el consumidor compre por especificaciones el cacao dominicano y se dirigirá a proveedores dominicano en busca de su producto.

5- ¿Qué entiende usted que puede hacer la diferencia para que un cliente potencial elija a un proveedor por encima del otro?

Bueno, considero que la historia del suplidor puede dar mucho que decir puesto que se evalúa si es una organización o una empresa con una reputación previamente establecida y trabajada, nadie le cuestiona lo le investiga mucho.

También se toma en cuenta si es consistente en cuestiones de calidad y volumen, si tiene historia, refleja impacto, demuestra que tiene una relación sostenible con los productores a nivel de base. Además, si son capacitados y socialmente responsable.

Es básicamente eso lo que se evalúa de entrada para a elección de un suplidor y por supuesto, el precio y su factor, lo cual debe ser ético y verídico.

6- Según ciertos documentos el volumen de exportación de CONACADO al año es bastante elevado, ¿Cuál es realmente la cifra estimada y cuantas de esas toneladas son de cacao orgánico?

Bueno, en tanto al producto orgánico es necesario certificar al productor en el cultivo y cosecha de Cacao Orgánico, por tanto, las certificaciones orgánicas deben ser según la solicitud de cada país o bloque comercial, por ejemplo: Unión Eurpoea, Canadá, Suiza y Estados Unidos; son los más destacados.

En cuanto a la cantidad de exportación del cacao orgánico, aproximadamente el 80% del exportado el orgánico, sin embargo, no todos los productores están certificados. Por tanto, se puede decir que el 65% del total de exportación al año es orgánico y posee su certificación. Relacionado al volumen de exportación CONACADO representa aproximadamente el 25%, equivalente a un cuarto, de la exportación total del cacao orgánico dominicano, eso abarca cerca de 16,000 toneladas por año.

CAPÍTULO VI.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CACAO ORGÁNICO DOMINICANO

6.1 Estrategias Diseñadas

Luego de los conceptos plasmado en el marco teórico del trabajo de grado en este capítulo se diseñará estrategias para atacar las debilidades de la producción del cacao, el desarrollo como marca país de la República Dominicana en el sector cacaotero, así como también nuestro nivel de competitividad como exportadores de cacao orgánico y tradicional cada uno de estos será abarcado en una estrategia diferente, las estrategias son:

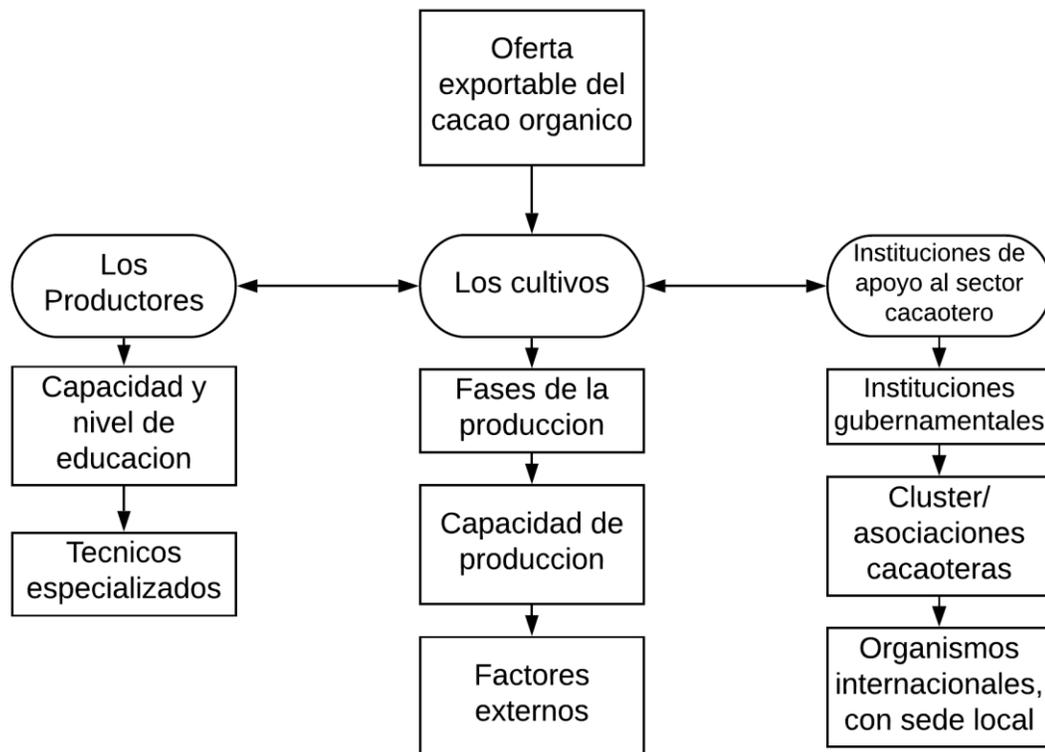
- Estrategia para aumentar la oferta exportable de cacao orgánico dominicano
- Estrategias para el aumento de la competitividad en el mercado internacional
- Estrategias para el posicionamiento como marca país en el sector cacaotero

6.1.1 Estrategias para aumentar la oferta exportable de cacao orgánico dominicano

Según lo descrito en el marco teórico, específicamente en el capítulo 2 “Particularidades de la producción de cacao orgánico en la Republica Dominicana”, se pudo observar las fluctuaciones de la oferta exportable dominicana entre los años 2013 al 2018, esta comprende el volumen o la cantidad de cacao puede ser vendido en el mercado internacional según el nivel de producción que se ha obtenido en el país; para poner generar una estrategia para

el incremento de la oferta exportable primero debemos de saber cuáles son los actores que participan en este proceso, estos son:

Flujograma No. 2 Actores de la oferta exportable del cacao



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que la oferta exportable está estrictamente ligada a los actores que se presentan en el esquema no.1 para que sea posible la elaboración de una estrategia para el aumento de oferta debemos de trabajar en sus fundamentos, ya que la falta de uno de estos actores (Los productores, Los cultivos, Instituciones de apoyo al sector cacaotero) se vería afectada de manera

directa la oferta exportable así que para mejorar la misma se debe de trabajar con sus principales componentes.

Los productores, debido a que estos son los encargados de la preparación de los cultivos para que las plantaciones puedan tener una producción optima, la capacidad y conocimientos tanto técnicos como generales sobre los procesos y la condición de los factores concerniente a los cultivos son determinantes para poder tener una buena producción; La capacitación sobre educación básica así como la formación agrícola de estos, debe de ser una prioridad al momento de fomentar un incremento de producción debido a que ellos son los responsables del manejo adecuado de las plantaciones; así que de querer ver un desarrollo en la oferta y que este sea sostenible debe de darse una inversión en la educación y capacitación de los productores.

Al momento en que se capacite a los productores, se llegaría a un nivel en donde las plantaciones estarían a manos de técnicos o productores especializados sobre cada uno de los procesos o elementos pertinentes a este, y por consecuencia de tener una mano de obra especializada, se obtendría un personal capacitado en plenitud para enfrentar cualquier situación concerniente a las plantaciones.

Cultivos, para obtener un mejor desempeño de los cultivos se requiere que los manipuladores de estos tengan tanto el conocimiento como las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha función; entonces la producción tiene fases

actualmente no se tiene un programa de monitoreo en el cual se pueda medir como se van desempeñando los cultivos en cada fase sino que simplemente se distingue entre una planta que sea buena productora y las que no, entonces para poner mejorar el nivel de producción de los cultivos es necesario monitorear cada una de las fases del proceso de producción para así poder obtener las estadísticas necesarias y que mediante estas se pueda generar una estrategia en la cual se mejore la capacidad de producción de las plantaciones.

En cuanto al factor externo se puede entender que este es el clima, las propiedades de la tierra, agua; si bien es cierto que no tenemos control sobre estos si es cierto que existen mecanismo para disminuir los efectos negativos de estos en los cultivos.

Actualmente existen tanto clústeres, instituciones gubernamentales e instituciones internacionales con sede que apoyan el sector cacaotero dominicano y que tienen programas para el desarrollo sostenible de este sector, mediante iniciativas sociales, entre otras.

Las estrategias puntuales para la mejora de la oferta exportable del cacao orgánico dominicano en función a cada uno de los actores que la compone son las siguientes:

- A) Inversión en cursos y/o talleres para capacitar a cada uno de los productores tanto en técnicas, utilización de herramientas, metodologías

agrícolas, entre otras; para así desarrollar un personal capaz de reaccionar de manera adecuada ante cualquier situación que se presente en las plantaciones.

- B) La creación e implementación de un sistema de medición para cada una de las fases de producción de los cultivos para así obtener la data necesaria para la creación de estrategias según la situación y así aumentar la producción de las plantaciones.
- C) Continuar con el financiamiento de los cultivos, adicionar financiamiento a las capacitaciones a los productores, proponer objetivos y estrategias para cumplir los mismos y un seguimiento continuo a los productores mediante una planificación que sea adecuada para el alcance de estos.

6.1.2 Estrategia para el aumento de la competitividad en el mercado internacional

De acuerdo con la aplicación antes realizada del Análisis del Diamante de Porter aplicado a la Industria del cacao orgánico dominicano, se destacan las siguientes variables:

Condiciones de los factores: Se debe producir más diversidad de cultivos, en una mayor diversidad de zonas, con rendimientos mayores. La oferta de productos debe ser de calidad, con volumen adecuado, y estable durante el año. Los costos de producción no pueden ser muy altos para que el precio final del producto no sea mucho mayor que sus homólogos convencionales.

Ese reto requiere de asistencia técnica y acceso a las fuentes de información. Para que este reto de generar la oferta sea posible, se requiere de investigación que facilite desarrollar nuevas alternativas productivas, capacitación que haga accesible para todos, la información necesaria, y organización que permita el desarrollo de una oferta en volumen, calidad y disponibilidad adecuados.

Condiciones de la demanda: En muchos países desarrollados la venta y comercialización de productos convencionales se han mantenido estables, mientras de su parte los productos orgánicos han alcanzado un respetable nivel de crecimiento. Algunos factores como la desconfianza en el consumo de ciertos alimentos provocada por fenómenos que inciden de forma negativa en el consumo de alimentos producidos de manera convencional. Es prudente agregar las preocupaciones ambientales y la convicción entre el público de que los alimentos orgánicos pueden tener mejores características en lo que se refiere al sabor y calidad nutricional.

La demanda por alimentos orgánicos muestra un considerable aumento en los países desarrollados, se prevé que esta tendencia se mantendrá en los años subsiguientes. El mercado de los productos orgánicos representa una gran oportunidad para República Dominicana que puede ampliar las cantidades y valores de estos productos que en la actualidad coloca en mercados como el de Estados Unidos.

Sectores afines y de apoyo: La principal problemática a la que se enfrenta el cacao orgánico dominicano para posicionarse como marca país a través de una ventaja competitiva es la insuficiente formación de alianzas cooperativas entre organismos de certificación. La principal característica de los productos orgánicos es que poseen un certificado que avala un proceso. Como resultado de dicho proceso, cumplidas las normas establecidas, se obtiene el producto orgánico certificado. Dado que cada país posee sus propias certificadoras, normas y legislación, los procesos que llevan a obtener un mismo producto pueden diferir en mayor o menor grado entre uno y otro país, con los consiguientes problemas. Si bien el IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) imparte directivas respecto a los procedimientos y normas a adoptar, aún no se ha logrado una homologación universal de las mismas. Hasta tanto no se consiga dicho objetivo, los organismos certificadores deberán generar alianzas estratégicas y cooperativas con sus pares de los distintos países. Esto generará mayor confianza, mejora en la logística, y menores costos.

No existe un sistema armonizado de normas para la producción orgánica. Esto genera un sin número de problemas en la comercialización y consumo de los productos. Dicha armonización se podrá lograr sólo mediante la intervención de organismos internacionales que convoquen a los principales países consumidores y productores (FAO por ejemplo). Para lograr alianzas estratégicas públicas y privadas se contará con el apoyo de las siguientes instituciones:

Instituciones Públicas:

- Ministerio de Agricultura
- Consejo Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (CONIAF)
- Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF)
- Programa Especial de Desarrollo de la Fruticultura Dominicana (PRODEFUD)
- Centro para el Desarrollo Agropecuario Forestal, Inc. (CEDAF)
- Ministerio de Industria, Comercio y MI PyMES
- Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR)
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Consejo Nacional de Competitividad
- Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE)

Instituciones Privadas:

- Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)
- Asociación de Industrias de la República Dominicana
- Cámara de Comercio de Santo Domingo, Inc.
- Cámara Americana de Comercio
- Federación de Cámaras de Comercio Europeas
- Caribbean Export Development Agency
- Asociación de Industriales de Herrera

- Asociación de Industriales de Haina
- Asociación Dominicana de Agricultura Orgánica (ADAO)
- Junta Agroempresarial Dominicana (JAD)
- Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA)

Para la obtención de las certificaciones internacionales, se desarrollará el programa de Fomento de la Investigación y Desarrollo, donde se otorgarán preferencias a aquellos productores que superen las cuotas o el tiempo de entrega en repetidas ocasiones. La inversión y el fomento en investigación y desarrollo apuntarán a reducir las diferencias comúnmente existentes en materia de productividad del sistema convencional respecto del orgánico.

El desarrollo de nuevas variedades, control de plagas, logística, embalado y calidad del producto son esperadas por el sector productivo. Estas mejoras apuntarían a una disminución en los costos, o bien una mayor y mejor producción. En ambos casos resultaría en un mayor margen para el productor y seguramente un menor precio al consumidor.

6.1.3 Estrategia para el posicionamiento como marca país en el sector cacaoero.

El cacao orgánico dominicano es uno de los más apreciados por el mercado internacional por su textura, aroma, sabor y cualidades genéticas que lo convierten en un cacao fino de alta calidad y que cumple con las certificaciones

exigidas para su consumo. Sin embargo, la insignia marca país aún no se encuentra del todo moldeada y necesita que se trabajen de manera constante aquellas estrategias que permitirán que la misma se desarrolle y se mantenga en el tiempo pues cada vez existen más competidores que buscan desplazar esta insignia país dominicana.

La estrategia por implementar será:

- Realización de la “Exposición internacional del cacao orgánico dominicano 2019” en el país a fin de captar potenciales compradores e inversionistas para dar a conocer, impulsar y promover la imagen del cacao de alta calidad dominicano.

La “Exposición internacional del cacao orgánico dominicano 2019” se trata de un evento de prestigio con características similares a una feria internacional de un producto en específico, sin embargo, en este solo se dará a conocer el cacao orgánico originario de República Dominicana con miras a dar a conocer sus características y virtudes que lo convierten en un cacao gourmet.

La exposición tendrá sede de manera directa en República Dominicana y una duración de tres días. La misma constará de diversas etapas o fases acordes al proceso de producción del cacao orgánico.

En primer lugar, el gobierno dominicano, como ente importante y principal actor en la toma de decisiones, procederá a realizar una invitación formal al Ministerio de Agricultura de aquellos países considerados como potenciales compradores y consumidores del producto, al igual que al sector inversionista de estos, expresándoles el interés en la participación de la exposición del cacao orgánico dominicano a celebrarse. Esto a la misma vez será anunciado por los medios de comunicación más utilizados para que sea una noticia de orden internacional y de interés público.

Durante el primer día, los participantes serán trasladados desde el Aeropuerto Internacional Las Américas hacia el Hotel Intercontinental donde se les dará una calurosa bienvenida de la mano del presidente de la República, el presidente del Clúster del Cacao y el presidente de la Comisión Nacional del Cacao, quienes iniciarán el recorrido de la exposición indicando cada actividad a desarrollar.

Posterior a esto, se impartirá una charla donde los países invitados podrán conocer la geografía de República Dominicana y por ende la zona de mayor producción contiguo a sus provincias protagonistas: Duarte, El Seibo y Monte Plata. En esta etapa, se explicará con detalle y de manera teórica qué condiciones climáticas poseen las provincias en general, que sistemas innovadores para la producción que signifiquen valor agregado actualmente se utilizan, qué diferencias existen entre el cacao orgánico producido por las diferentes

demarcaciones y qué particularidades o rasgos son de interés para los posibles compradores e inversionistas.

Una vez concluida esta etapa e iniciando el segundo día, se procederá a conocer las distintas asociaciones, las cuales se mencionan en el capítulo 2; acápite 2.10, y se encuentran involucradas de manera directa en toda la cadena del cacao orgánico dominicano, dígase desde su producción hasta su exportación. Todo esto persiguiendo la finalidad de dar a conocer a los participantes la estructura organizativa y sólida con la que cuenta el sector en su totalidad.

En sucesión a lo preliminar, se iniciará un recorrido por las fincas de los mayores productores para conocer donde se podrá evidenciar en primer plano el proceso de plantación del cacao orgánico dominicano. De igual forma, se tendrá la oportunidad de hablar con los campesinos encargados de estas fincas para conocer sus experiencias y tener un contacto directo con qué beneficios los mismos obtienen a través del desarrollo del sector.

Siguiendo la misma línea y tomando como referencia a uno de los mayores productores de cacao orgánico dominicano, Rizek Cacao, se visitará el tour “El sendero del cacao” donde se expondrá de manera general los orígenes del cacao dominicano, factibilidad del suelo y sus plantaciones, tipos de cacao que se cultivan en la isla, control de plagas de manera orgánica, proceso de cultivo y

fases del proceso de producción, logística de exportación y transformación en chocolate para ser consumido.

Para el tercer día, los participantes podrán trasladarse hacia los centros de acopio. En este punto podrán enterarse de qué actividades concernientes a la distribución y exportación del cacao orgánico se realizan como acciones del día a día para garantizar el cumplimiento de la eficiencia en el proceso previo a la exportación.

Como finalización de este enaltecido encuentro, los invitados serán dirigidos al salón principal del Hotel Intercontinental para participar en el Centro de operaciones del Cacao. El mismo consiste en la reunión de todos los productores y exportadores, así como también de personajes importantes del comercio internacional como las líneas navieras y aerolíneas de cargas, quienes darán a conocer de manera minuciosa y explícita las características de su cacao, sus disposiciones y cualquier tipo de información que pueda ser útil para establecer nuevos contratos comerciales de compra o inversión extranjera directa.

6. 2 Objetivos de las estrategias diseñadas

El objetivo de las estrategias planteadas en los acápites 6.1.1 al 6.1.3 tienen como objetivo mejorar la producción, el posicionamiento del cacao orgánico dominicano en el mercado internacional y hacerlo más competitivo frente a los competidores, dicho esto podemos decir que los objetivos específicos de las estrategias diseñadas son los siguientes:

- Mejorar la capacidad de producción de los cultivos;
- Optimizar y capacitar el capital humano del sector cacaotero;
- Mejorar la competitividad del sector cacaotero dominicano;
- Monitorear las plantaciones para un mejor desempeño de estas
- Mostrar y dar a conocer la calidad del cacao dominicano y las características de este

6.3 Alcance de los resultados de la implementación de las estrategias

Con la propuesta de las estrategias diseñadas se espera que tanto los productores como los cultivos aumenten su nivel de efectividad considerablemente debido a que el modelo que se sostiene actualmente los productores no se encuentran lo suficientemente capacitados para la labor y los cultivos no son monitoreados con una estrategia y enfoque para el aumento de su productividad, solamente son monitoreados para el cuidado de la salud del producto, por consiguiente el modelo actual no contiene evaluadores de desempeño para las plantaciones ni un programa de medición mediante el cual se pueda conocer los diversos factores, las fluctuaciones en la producción para así poder tomar acción de la manera mas rápida y eficiente posible.

6.3.1 Beneficios de la implementación de las estrategias diseñadas

De implementar las estrategias propuestas en el acápite 6.1 “Estrategias Diseñas” el país vería un incremento tanto en la oferta exportable como en la competitividad del cacao orgánico y tradicional nacional en el mercado internacional, lo cual sería beneficioso para la Republica Dominicana en diversas maneras tales como:

1. Desarrollo sostenible de la producción de cacao dominicano
2. Nuevas oportunidades de negocios en mercado extranjero.
3. Desarrollo sostenible económico del sector cacao
4. Un Capital humano capacitado para enfrentar cualquier situación que ponga en riesgo los cultivos y la producción.
5. Un mejor posicionamiento del producto en el mercado internacional.

6.3.2 Gestión y Medición

Gestionar las estrategias propuestas ocupara procedimientos simples, y a su vez muy importantes, como lo son:

1. Asistencia a los productores y propietarios de fincas, para el país el apoyo en primera es a la célula que compone la producción nacional, tener un acercamiento a estos para conocer las necesidades y problemas, además de brindar las capacitaciones al personal a través de las asociaciones pertinentes a la zona.

2. Tener el suficiente capital humano preparado para cada una de las tareas en las diferentes fases de la producción, cada elemento pertinente de los cultivos, planificación y estrategia, además de herramientas de comunicación para que la información pueda fluir de la manera más efectiva posible y nunca haya un déficit de personal que no permita desempeñar alguna tarea.
3. Planificar el seguimiento y reuniones con la frecuencia requerida para así poder dar el seguimiento a todas las plantaciones y personal estratégico para llevar a cabo los objetivos plasmados en la planificación.
4. Todos los actores deben de trabajar bajo una misma orientación, brindar el mejor cacao de calidad, así fuese orgánico o tradicional a los clientes, para así poder consagrarse con el puesto del mejor cacao de calidad del mundo y ser el país más competitivo en el sector cacaotero.

CONCLUSIÓN

Es importante para todos los países distinguirse de los demás, para lograr esta distinción existe la marca país, esta ayuda a diferenciar los productos de un país respecto a otro debido a que cada uno de estos tiene una característica propia de donde son originarios; El cacao dominicano es un producto catalogado como un producto marca país dígase que se identifica el cacao dominicano en el mercado internacional por sus características. El problema general del país es que no tiene una estrategia para mejorar su posición de marca país en el mercado internacional y ha presentado problemas en sostener una producción estable en los últimos 5 años, 2013-2018, (si bien es cierto que en el año 2015 se alcanzó un récord nacional de producción con 82,000 toneladas de cacao, en los años posteriores se registró un decrecimiento de un 20%) el país no está creciendo al ritmo que debería según su potencial.

De acuerdo con lo previsto en los objetivos del trabajo de grado y mediante las técnicas de investigación utilizadas, encuestas, entrevistas, y visitas a las plantaciones, mediante la medición según el objetivo de identificar las dificultades que presenta el sector se pudo discernir que los productores de cacao no llevan un control estadístico ni una medición sobre el nivel de producción de las plantas para así determinar estrategias para mantener una producción estable por ende la producción nacional tiene fluctuaciones de variaciones de un aproximado de \pm 10 al 20%, esto representa una debilidad en el sector evite el crecimiento de la

oferta exportable y a su vez limita su participación en el mercado internacional, para contrarrestar según nuestro objetivo diseño de estrategia para solucionar la dificultad se propuso una estrategia de inversión tanto en capacitación de los productores como en técnicas de medición de los cultivos para así poner recolectar información tener un personal capaz de interpretar la información recolectada y así tomar acciones pertinentes para el desarrollo sostenible de la producción nacional de cacao; Todo esto mediante el seguimiento de una planificación a cargo de las instituciones de apoyo al sector cacaotero para que estas puedan cumplir con los objetivos plasmados en la planificación. Según el objetivo de identificar estrategias para mejorar la posición del cacao orgánico dominicano como marca país se propuso una estrategia la cual implica el desarrollo de una feria nacional donde se inviten los potenciales inversionistas y países compradores de nuestro cacao tradicional y orgánico para que así tengan una experiencia en primera persona sobre todo lo correspondiente a los procesos de producción y exportación del producto y los beneficios de comprar el cacao dominicano.

En general el cacao dominicano es un producto muy competitivo a nivel internacional debido a sus características peculiares como lo son el sabor, textura, acidez, entre otras que son de vital importancia para la calidad del producto, ahora bien la carencia de un plan de marketing mejor estructurado más allá de visitas a ferias internacional de productos orgánicos y alimentos; y además de un seguimiento en las fases de producción del cacao así como también bajo nivel

técnico del personal productor ponen en peligro la posición actual del país frente a países competidores con un deseo de obtener participación de mercado bajo todo cualquier costo.

Se concluyo, que de aplicar las estrategias diseñadas en la presente investigación el país, las asociaciones de apoyo y los productores, pueden lograr una mejora en el volumen de producción nacional, mejorar la oferta exportable; además lograr un mejor posicionamiento como marca país en el sector cacao que se ha convertido en los últimos años un producto con una demanda con tendencia a crecer en los próximos años

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente trabajo de grado, se realiza un análisis crítico de la situación actual y por ende se propone:

- Diseñar un sistema de medición y control estadístico que permita el análisis de los valores correspondientes a la producción y exportación del cacao orgánico dominicano como parte de las estrategias de control y desarrollo sostenible.
- Promover la creación de planes de capacitación para los pequeños productores y distintas asociaciones para incentivar la mejora de los procesos en materia de innovación.
- Incentivar la implementación de la agricultura de precisión, pues a través de esta se podrá sacar el máximo provecho a las condiciones meteorológicas que como país presenta la República Dominicana, y de igual modo, prever y evitar posibles daños que ralentizarían el proceso de producción del cacao orgánico dominicano.
- Realizar evaluaciones y estudios de mercados de manera constante con la finalidad de conocer la percepción del cacao orgánico dominicano a nivel internacional, sobre todo identificando las posibles debilidades o

situaciones externas que pudieran afectar el volumen de exportación esperado.

- Creación de una plataforma donde los principales actores y colaboradores plantearán las problemáticas que posee el sector y qué posibles soluciones pueden exponerse a fines de erradicar los mismos, todo bajo un sistema de dialogo organizado y ambiente Pro-Desarrollo sostenido.
- Formulación de programas de acompañamiento técnico a los productores en miras incentivar las buenas prácticas que permitirán mantener el pensamiento de ofrecer un cacao competitivo en el mercado internacional en todas las fases de su cadena de valor.
- Implementar mejoras a las condiciones de vida de los pequeños productores y sus familias, sobre todo los servicios básicos como electricidad y agua potable.
- Elaboración de un sistema eficiente que permita dar seguimiento a los lineamientos y acciones propuestas para la mejora del proceso de producción y exportación del cacao orgánico dominicano, velar por el cumplimiento de estos y monitorear los resultados obtenidos, a fines de implementar correcciones si es que son necesarias.

- Creación de políticas públicas y privadas que velen por el funcionamiento correcto del sector y que incentive la recepción de inversión extranjera directa.
- Fomentar la planificación del uso de espacios rurales para la plantación y producción del cacao orgánico dominicano, persiguiendo la meta de cuidar la biodiversidad del país.

Referencias Bibliográficas

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Obtenido de <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/el-cacao-un-cultivo-clave-que-mantiene-la-rep%C3%BAblica-dominicana-como-uno-de-los>
- Acosta, C. (05 de Agosto de 2016). *Listin Diario*. Obtenido de Economía y Negocios:
- ADOEXPO. (24 de 07 de 2018). *Asociacion Dominicana de Exportadores*. Obtenido de <https://adoexpo.org/es/>
- Alfonso Ferreras. (7 de Abril de 2016). *elDinero*.
- APROCACI. (07 de 02 de 2019). *APROCACI*.
- BANDEX. (29 de 01 de 2019). *BANDEX*. Obtenido de <http://www.bandex.gob.do/>
- Beato, N. (2017). *Apuntes del Comercio Internacional*. Santo Domingo: Alfa y Omega.
- Bejar, E. G. (2002). La Marca Pais como ventaja competitiva, el valor de la marca en españa. *El Sector Exterior*, 101-113.
- Buitrago, F. (2010). *La marca pais como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un pais a nivel nacional e internacional*. La Plata.
- Burguillo, R. V. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/barreras-arancelarias.html>
- Casares, W. (01 de Marzo de 2018). *SUIZA SE HA CONVERTIDO EN UN LÍDER GLOBAL EN TECNOLOGÍA FINANCIERA*.
- CEDAF. (2017). *Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal*. Santo Domingo.
- CEI RD. (25 de 07 de 2018). *Centro de Exportacion e Inversion de La Republica Dominicana*. Obtenido de <https://cei-rd.gob.do/>

- CEI-RD. (2014). *República Dominicana aumenta 16% en índice Marca País*.
- Centro de Comercio Internacional. (2018). *Identificando las medidas no arancelarias*.
- CONACADO. (2018). *CERTIFICACIONES*. Obtenido de <http://www.conacado.com.do/quienes-somos/certificaciones/>
- CONACADO. (20 de 11 de 2018). *Estadística de la Exportación*. Santo Domingo.
- CONACADO. (27 de 02 de 2019). *CONACADO*. Obtenido de <http://www.conacado.com.do/>
- Confederación Suiza. (2017). *Religiones – datos y cifras*. Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/es/home/gesellschaft/religionen/religionen---fakten-und-zahlen.html>
- Confederación Suiza. (s.f.). *El sistema político suizo – datos y cifras*. Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/es/home/politik/uebersicht/politisches-system-der-schweiz---fakten-und-zahlen.html>
- Datosmacro. (2018). *Canadá - Índice de Paz Global*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global/canada>
- Dirección General De Aduanas. (2017). *Arancel de Aduanas de la República Dominicana Ley 146-00 Y sus Modificaciones*. Santo Domingo: Alfa y Omega.
- Eagle, J. (05 de Junio de 2017). Costa de Marfil y Ghana . *Confectionery News*, págs. https://www.confectionerynews.com/Article/2017/06/05/Ivory-Coast-and-Ghana-agree-to-create-Sustainable-Cocoa-Initiative?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright.
- Embajada de Suiza. (2018). *Idiomas de Suiza*. Obtenido de <http://www.embajadadesuiza.org/pages/demografia/idiomas.php#.XHwRtlhKjIU>
- FAO. (2018). Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>

- FAO. (2018). *¿Qué es la agricultura orgánica?* Obtenido de
- Fernandez, A. (06 de 02 de 2019). EXPORTACION DE CACAO DOMINICANO. (A. Osoria, & K. A. Nuñez, Entrevistadores)
- Forero, J. G. (2012). *Competitividad y optimizacion basadas en la creacion del valor*. Marketing.
- FRISCIONE, D. A.-J. (2017). Obtenido de http://www.senado.gob.mx/comisiones/relext_an/nombramientos/docs/car_peta_250417.pdf
- Fundacion para el Desarrollo Socioeconomico y Restauracion Ambiental. (2014). *FUNDESYRAM*. Obtenido de <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=4395>
- Global Innovation Index. (2018). *World Intellectual Property Organization*. Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile47.pdf
- Gómez-García, r., & Vignati, F. (Enero de 2016). *Corporación Andina de Fomento - Banco de desarrollo de América Latina*.
- IMF – World Economic Outlook Database. (2018). Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>
- JAD. (01 de 02 de 2019). *Junta Agroempresarial Dominicana*. Obtenido de
- Lattin Magazine. (2016). *La industria tecnológica canadiense es mayor de lo que se pensaba*.
- Matlick, W. y. (2016.). *Análisis de la Cadena del valor del cacao en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana.: Programa Exportando Calidad e Inocuidad (ECI).
- Ministerio Agricultura. (2017). *Informe sobre exportacion del cacao*. Santo Domingo.

Ministerio de asuntos exteriores, union europea y cooperación . (Marzo de 2018). *Ministerio de asuntos exteriores, union europea y cooperación* . Obtenido de Oficina de información diplomática:

Ministerio de asuntos exteriores, unión europea y cooperación. (Julio de 2018). *Ministerio de asuntos exteriores, unión europea y cooperación*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SUIZA_FICHA%20PAIS.pdf

Morffe, A. (2013). *Modelo del Diamante de Porter*.

Murphy, J. (2017). *El millonario plan de Canadá para convertirse en el centro mundial de la inteligencia artificial*.

Observatorio del Cacao. (2016). *Observatorio del Cacao*.

Portal Santander. (2018). *CANADÁ: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Portal Santander. (2018). *SUIZA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/politica-y-economia>

RAINFOREST ALLIANCE. (30 de 01 de 2019). <https://www.rainforest-alliance.org/>. Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/>

Riquelme, M. (2016). La influencia del Marketing en la cadena del valor de Michael Porter. *Mas que negocio*, 1- 2.

Rizek Cacao S. A. S. . (2018). *Rizek Cacao S. A. S*. Obtenido de <http://rizekcacao.com/>

Rodriguez, P. R. (29 de Septiembre de 2016). *Listin Diario*. Obtenido de Economía & Negocios:

Rosa, R. d. (11 de Junio de 2018). *El cacao dominicano, apreciado en mercados exigentes*.

Rosa, R. D. (10 de Octubre de 2018). *El dinero*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/70273/shauna-hemingway-resalta-buena-relacion-comercial-entre-republica-dominicana-y-canada/>

Swissinfo.ch. (2016). *En Suiza se respira seguridad*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/sociedad/crimen-a-la-baja_en-suiza-se-respira-seguridad/41992998

Todo Un Chef. (25 de Octubre de 2016). *Informe 21.com*. Obtenido de <https://informe21.com/gastronomia/cacao-forastero-criollo-y-trinitario-conocelos>

TradeMap. (29 de 01 de 2019). *TradeMap*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Trademap.org. (2018). *Trademap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Trademap.org. (February de 2018). *Trademap.org*. Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c757%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c1%7c1%7c1

Universia España. (2018). *Estudiar en Canada*. Obtenido de Cultura y tradiciones: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/canada/vivir/cultura-tradiciones/2846>

Universia España. (2018). *Estudiar en Canadá*. Obtenido de ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/canada/sistema-educativo/estructura-sistema-educativo/2848>

Universia España. (2018). *ESTUDIAR EN SUIZA*. Obtenido de CULTURA Y TRADICIONES: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/suiza/vivir/cultura-tradiciones/502>

Vision of Humanity. (2018). *Global Peace Index*. The Institute for Economics and Peace . Obtenido de <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>

ANEXOS

❖ **Anteproyecto**



A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Asunto : **REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO.**

Tema : “Diseño de estrategias para posicionar el cacao orgánico dominicano como marca país, año 2019”.

| | | |
|-----------------|-----------------------------|------------------|
| Sustentado por: | Br. Heidy Añez | 2013-1362 |
| | Br. Katherine Núñez | 2015-2034 |
| | Br. Alcedo J. Osoria | 2015-2878 |

Resultado de la evaluación: Aprobado: X Fecha: 30/01/2019.

Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____


Lic. María Margarita Cordero Amaral.

Directora.

Ra. 30/01/2019



UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Trabajo de anteproyecto para optar por el título de
Licenciatura de Negocios Internacionales

TEMA

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR EL CACAO ORGÁNICO
DOMINICANO COMO MARCA PAÍS, AÑO 2019”

SUSTENTANTES

| | |
|------------------|-----------|
| HEIDY AÑEZ | 2013-1362 |
| KATHERINE NUÑEZ | 2015-2034 |
| ALCEDO J. OSORIA | 2015-2878 |

| | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| DEPARTAMENTO DE SOCIALES | |
| PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO | |
| APROBADO | |
| FIRMA |  |
| FECHA | 30/1/19 |

1 Índice General del Contenido de la Propuesta

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 1 |
| 1.1 Justificación e Importancia. | 3 |
| 1.2 Planteamiento el problema, conceptualización, y delimitación del problema: | 4 |
| 1.3 Objetivo General | 5 |
| 1.4 Alcance y limitaciones | 7 |
| 2 Antecedente histórico del mercado de cacao..... | 7 |
| 2.1 Antecedentes Bibliográficos..... | 9 |
| 2.2 Bases legales | 10 |
| 2.3 Definición de conceptos Básicos..... | 12 |
| 3 III. Marco Metodológico | 13 |
| 3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación. | 13 |
| 4 Recomendaciones | 15 |
| 6 Conclusión..... | 15 |
| 7 Referencias | 15 |
| Anexos | |

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR EL
CACAO ORGÁNICO DOMINICANO COMO MARCA
PAÍS, AÑO 2019**

INTRODUCCIÓN

Tras el pasar de los años, el sector agrario siempre ha sido influyente para la economía dominicana pudiendo considerarse como una de las piedras angulares de la misma. Por esta razón, la República Dominicana se ha mantenido desarrollando diversas estrategias que permitan que los productos estrellas de nuestro país cumplan con los estándares de calidad para lograr el posicionamiento esperado en los mercados internacionales.

Dentro de los principales productos agrícolas ampliamente reconocidos mundialmente, se encuentra el cacao orgánico. Este es producido en 16 provincias del país y expertos en el área lo consideran como el producto insignia que identificará a República Dominicana, siendo este el puente perfecto para introducir los demás productos criollos que aún no se encuentran posicionados y que forman parte del sello dominicano.

Gracias a los esfuerzos de todos los integrantes que forman parte de la cadena de valor en la producción del cacao orgánico dominicano, el país está obteniendo resultados positivos traducidos en la entrada de divisas, generación de empleo y aprovechamiento de los mismos productos para el consumo del propio país. Dando fe de ello, “la venta de cacao tiene una participación de 2% del PIB. Con una producción de 47,000 toneladas métricas y exportaciones de 42,340 toneladas métricas” (Gil, 2012). Sin embargo, es necesario destacar que hoy en día no se ha logrado establecer la marca país como tal, lo que por consiguiente repercute en el sello de calidad dominicano y trae como consecuencia un déficit productivo del producto.

Por todo lo anterior, se considera prudente analizar y estudiar las problemáticas existentes que han creado una barrera para aprovechar de manera completa la producción del cacao orgánico, con la finalidad de introducir e implementar las estrategias necesarias para posicionar este producto como marca país.

1.1 Justificación e importancia

La presente investigación se enfocará en analizar los diferentes procesos de producción y exportación de cacao orgánico dominicano, para identificar oportunidades de mejora en dichos procesos, actualmente es un sector económico de mucha importancia para el país, de acuerdo a las estadísticas generadas en el país, esta actividad aporta aproximadamente 214 millones de dólares en exportación dominicana.

La producción de cacao ofrece diversos beneficios, además del consumo nacional y aporte nutritivo, su exportación genera divisas y contribuye con la ecología, toda vez que es una fuente ideal de reforestación.

También es importante mencionar que el cacao dominicano uno de los más apreciados en los mercados internacionales debido a la calidad en la cosecha y proceso de fermentación, estos permiten que el cacao dominicano gane el reconocimiento internacional y hoy, por el aporte económico que hace a las familias y a las industrias exportadoras, se considera un producto de suma importancia a nivel nacional.

La presente investigación se considera teórica, ya que se utilizarán como base las normas y/o principios básicos generales que rigen el comportamiento de los fenómenos, situaciones o eventos que se analizar en esta investigación.

Así mismo, es metodológica debido a que, para la recolección de datos y su posterior análisis, se requiere la utilización de diferentes métodos de investigación como los métodos

de opinión; dígase, cuestionarios y entrevistas. Así mismo, se utilizará el método de la observación no participativa, entre otros.

Además, es práctica debido a que existe la necesidad de analizar el nivel de desempeño en la producción del cacao dominicano, y verificar cuáles líneas de acción se están siguiendo actualmente para combatir las distintas problemáticas que presenta el mismo para la exportación. Todo esto con la finalidad de aumentar los conocimientos adquiridos, poner en práctica la propuesta correspondiente y obtener como resultado aquellas estrategias que permitirán el posicionamiento marca así requerido lo que a su vez se traduce en el máximo aprovechamiento en su exportación, de acuerdo con los estándares de calidad que exigen los distintos mercados a los que se pretende llegar.

1.2 Planteamiento el problema, conceptualización, y delimitación del problema:

La exportación del cacao es muy importante para la economía dominicana, ya que el cultivo del cacao orgánico permite duplicar el ingreso de familias que viven de esa actividad. A lo largo de la última década, el desempeño exportador de República Dominicana se ha mostrado insuficiente para liderar y/o facilitar un crecimiento económico de base amplia entre 2000 y 2015. Durante este tiempo se han implementado varias iniciativas en el sector cacaotero dominicano con vista a contribuir a una mayor productividad y para

mejorar la eficiencia y la organización de la producción, ya que si se permite que este proceso de exportación arropado por la ineficiencia se podría afectar la posición actual de la República Dominicana en el mercado internacional. Es necesario un enfoque en la mejora de la productividad y la calidad a nivel de fincas lo cual se haría a través de los cacaocultores ayudándoles a mejorar la calidad y el rendimiento de sus cacaotales e invertir en infraestructura de post-cosecha.

Actualmente existen diferentes asociaciones a las cuales se pueden unir los diferentes productores con el fin de mejorar la calidad de la misma a través de las diferentes técnicas que utilizan dichas asociaciones y a su vez poder cumplir con las demandas del mercado internacional en cuanto a volumen de producto y estándares de calidad.

1.3 Objetivo General

Analizar cada uno de los procesos actuales de exportación y producción de cacao orgánico en la República Dominicana, y las dificultades que presenta este sector económico y sus diferentes estadísticas con el fin de diseñar algunas estrategias que nos permitan colocar nuestro producto en el mercado internacional y local; y ayudar al posicionamiento de este como uno de los mejores del mundo

Objetivos específicos:

- Determinar cómo funcionan actualmente los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en RD.
- Identificar cuáles son las dificultades que presenta este sector.

- Obtener información de las diferentes asociaciones que agrupan productores y exportadores de este producto.
- Conocer las estadísticas actuales tanto de la producción como exportación de este producto.
- Identificar el impacto que tiene la exportación de este producto a la economía nacional.
- Identificar las oportunidades de negocio que existen en el mercado internacional basado en las estadísticas de demanda de los diferentes países que consumen este producto.
- Conocer las ventajas que tiene el producto nacional sobre la competencia internacional.
- Identificar estrategias que nos permitan posicionar nuestro producto como marca país a nivel mundial.
- Identificar nuestros principales competidores en el mercado.
- Identificar potenciales socios comerciales.
- Diseñar estrategias que nos permitan suplir las necesidades de nuestros socios ante posibles desastres naturales.
- Identificar posibles amenazas existentes para el desarrollo y sostenibilidad de este mercado.

1.4 Alcance y limitaciones

Alcances:

1. Este trabajo busca conocer las oportunidades de mejora existentes en el país para incrementar la productividad en la cosecha de cacao orgánico y a su vez lograr el posicionamiento del mismo a nivel internacional.
2. La finalidad del presente trabajo de investigación es explorar el mercado potencial para el consumo de cacao orgánico y sus derivados

Limitaciones:

1. La falta de información actualizada, tanto de producción y exportaciones que no permite visualizar la capacidad total que tiene el país para producir
2. La dispersión de los productores limita la organización

2 Marco teórico

Antecedente histórico del mercado de cacao

Entre 2000 y 2015 el ritmo medio de crecimiento anual de las exportaciones reales fue de apenas un 1,3%, y el cociente de las exportaciones de bienes y servicios sobre el producto interno bruto (PIB) declinó desde cerca del 37% hasta el 25%. Aunque el flujo de inversión extranjera directa (IED) ha crecido, ha tendido a concentrarse en sectores no transables o vinculados a las dinámicas del mercado interno, y algunos de ellos son, de hecho, demandantes netos de divisas.

Por ello, de no revertirse esta situación, a mediano y largo plazo, la economía dominicana se enfrentaría a una importante restricción externa que comprometería su capacidad de mantener el ritmo de crecimiento actual. Esto supone trascender las perspectivas de corto plazo. Urge adelantarse a los acontecimientos, promoviendo reformas que impulsen las exportaciones y que aprovechen el amplio acceso a los mercados de que disfruta el país, y que atraigan inversión extranjera de mayor calidad y orientada al comercio exterior. La necesidad de contar con un régimen robusto de apoyo a las actividades de exportación, con instituciones bien articuladas, roles bien definidos y capacidades fortalecidas de inteligencia de mercado y para promover y acompañar a las empresas exportadoras trasciende el objetivo inmediato de acrecentar sustancialmente las ventas al exterior.

La producción de cacao (*Theobroma cacao* L.) y la capacidad de República Dominicana para su cultivo se pusieron de manifiesto cuando las exportaciones de ese producto alcanzaron los US\$261 millones en 2015. Actualmente es líder mundial de cacao orgánico, con un 60% del volumen de exportación mundial.

En la última década las exportaciones de cacao han crecido en el país en un 322% y se apunta a que esa tendencia del comportamiento de las exportaciones para este cultivo se mantendrá. Las autoridades del Ministerio de Agricultura y el subsector privado de producción y agro-exportación del cacao tienen como meta duplicar los actuales niveles de exportaciones en la próxima década, de modo que éstas alcancen un valor equivalente a los US\$500 millones anuales. Lograr eso no requerirá necesariamente ampliar las zonas de

siembra, pero sí renovar las plantaciones existentes y gestionar la captación de nuevos mercados en el exterior.

Tabla 1.

Valor de las exportaciones de Cacao de República Dominicana

| Importadores | Valor exportada en 2008 | Valor exportada en 2009 | Valor exportada en 2010 | Valor exportada en 2011 | Valor exportada en 2012 | Valor exportada en 2013 | Valor exportada en 2014 | Valor exportada en 2015 | Valor exportada en 2016 |
|--------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Total | 120009 | 191749 | 187894 | 171012 | 177456 | 193817 | 242153 | 306276 | 313096 |
| América | 30166 | 102706 | 57974 | 56706 | 80042 | 55429 | 71494 | 82002 | 76541 |
| Países Bajos | 5817 | 22340 | 50556 | 34567 | 34034 | 35336 | 35809 | 64021 | 69441 |
| Bélgica | 26722 | 21066 | 21256 | 29409 | 14553 | 25936 | 33237 | 31943 | 49725 |
| Francia | 20286 | 16933 | 10116 | 10501 | 8745 | 15213 | 30049 | 33799 | 30227 |
| Italia | 26311 | 3241 | 9660 | 12193 | 8636 | 11629 | 6602 | 7451 | 7464 |
| España | 1886 | 6058 | 6715 | 2083 | 5688 | 12865 | 15045 | 16452 | 16983 |
| Alemania | 4557 | 7521 | 9485 | 15205 | 14202 | 21219 | 19295 | 20638 | 9459 |
| Polonia | 0 | 0 | 0 | 655 | 2021 | 2487 | 5735 | 6793 | 6557 |
| Indonesia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6956 |
| Japón | 590 | 535 | 805 | 3693 | 4622 | 1898 | 2002 | 3211 | 4038 |
| Malasia | 1021 | 312 | 175 | 0 | 56 | 461 | 7409 | 135 | 2424 |

Fuente: TradeMap,2018

2.1 Antecedentes Bibliográficos

Según un trabajo sobre promover las exportaciones (ADOEXPO, CEI-RD,2017), el desconocimiento de información de vital importancia para la exportación por parte de los exportadores y/o productores y los impedimentos logísticos que tiene el país ha contribuido a que el crecimiento de las exportaciones dominicanas se vea ralentizado y debido a la falta de un proceso estandarizado mediante el cual se le facilite a los productos la información y se agilice el flujo en el proceso de información.

Según un segundo trabajo sobre Aprovechamiento de las oportunidades del sector cacao de República Dominicana bajo el marco EPA (Martínez & Mención, 2016), La calidad de la producción del cacao en la República Dominicana lo hace característico y merecedor de uno de los mejores en todo el mundo. La investigación se enfoca en el mercado de mayor demanda como lo es el europeo. En un segundo orden sigue con la cadena que inicia con el cultivo del fruto y culmina con el proceso de exportación a partir de una serie de herramientas de apoyo legal y gubernamental que dan forma a una marca país que tiene como resultado aportar propiedad y valor agregado a los productos agrícolas producidos en el país. La intermediación en estos procedimientos del acuerdo comercial EPA, sirve de ayuda para la implementación de nuevas formas de comercio, así como la apertura y expansión a nuevos mercados de empresas nacionales como Cortés Hermanos que cuenta con un excelente posicionamiento a nivel nacional.

Según un segundo trabajo sobre Diseño de un sistema de calidad para incrementar la eficiencia en la producción de cacao

2.2 Bases legales

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas en un conjunto de leyes duras y suaves, las leyes duras de esta investigación son las siguientes: La Ley No.84-99 Sobre reactivación y fomento de las exportaciones; La ley No.6186 de fomento agrícola; Reglamento de aplicación de la ley No.409 de fomento incentivo y protección agroindustrial; mientras que como ley suave tenemos el convenio de internacional del cacao,2010.

La ley internacional del cacao en su artículo No.1 nos presente como objetivos: “a) Promover la cooperación internacional en la economía mundial del cacao; Facilitar un marco apropiado para el debate de todos los temas relacionados con el cacao entre los gobiernos y con el sector privado; Contribuir al fortalecimiento de las economías cacaoteras nacionales de los países Miembros, mediante la preparación, el desarrollo y la evaluación de proyectos apropiados, que se someterán a las instituciones pertinentes con miras a su financiación, y la búsqueda de financiación para proyectos que beneficien a los Miembros y a la economía cacaotera mundial; Procurar obtener precios justos que aseguren un rendimiento económico equitativo tanto para los productores como para los consumidores dentro de la cadena de valor del cacao, y contribuir al desarrollo equilibrado de la economía mundial del cacao en interés de todos los Miembros.”

Según la ley 6186 de Fomento agrícolas su artículo No.1 nos presenta que el estado se encuentra obligado a: “Que exista un sistema apropiado de crédito para lograr una producción agrícola continua que en el tiempo se adapte a variaciones eventuales; Que existan servicios de investigación, experimentación y enseñanza, que doten a los trabajadores y empresarios agrícolas de conocimientos técnicos que permitan producir con menor esfuerzo y con mayor eficiencia y rendimiento.”

2.3 Definición de conceptos Básicos

Fomento: el latín fomentum, el fomento es una protección, auxilio, amparo o impulso que se le brinda a algo o alguien. (Definición, 2018)

Exportación: tiene su origen en el vocablo latino exportatio y menciona a la acción y efecto de exportar (cuando un país vende mercancías a otro). (Definición, 2018)

Importación: es un término que procede del verbo importar (introducir productos o costumbres extranjeras en un país). Se trata de la acción de importar mercancías o cuestiones simbólicas de otra nación. (Definición, 2018)

Agroindustria: alude al grupo formado por las distintas industrias que están vinculadas a la agricultura. Para comprender qué es la agroindustria, por lo tanto, primero debemos tener en claro a qué aluden los conceptos de industria y agricultura. (Definición, 2018)

Comercio Internacional: es una actividad que consiste en la compra o venta de bienes para su transformación, su reventa o su utilización. Es una transacción que implica el cambio de una cosa por otra, generalmente dinero. Internacional, por su parte, es aquello perteneciente o relativo a dos o más países. (Definición, 2018)

Quintal: es una unidad de masa que se utilizaba en la antigüedad. De acuerdo al contexto, un quintal podía resultar equivalente a 100 libras o a 100 libras castellanas. Esto quiere decir que un quintal equivalía a unos 46 kilogramos. (Definición, 2018)

Logística Empresarial: es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías. (Definición, 2018)

Estrategia: determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. (Kenneth Andrews & Alfred Chandler, 1962)

Marca País: busca lograr que a través de las características más resaltantes de una nación como pueden ser sus recursos naturales, productos, servicios y costumbres se pueda crear una imagen que influya positivamente en la percepción que se tiene de esta en el extranjero (El Nacional, 2016).

3 III. Marco Metodológico

3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación.

El Enfoque de esta investigación, es principalmente cuantitativo apoyado a su vez en lo cualitativo. Ya que busca ofrecer mejoras a un proceso que contribuyan con el aumento en la producción cacaotera de la República Dominicana y a su vez la exportación de dicha producción, con el fin de

Obtener mayores resultados y un incremento significativo que impacte positivamente la economía

3.2 Población y muestra.

La población en la cual se basa esta investigación es el sector cacaotero de la República Dominicana, la cual incluye desde productores hasta exportadores de este rubro. La muestra

utilizada el sector que se enfoca en producir y exportar cacao orgánico, desde la República Dominicana hasta diferentes destinos.

3.2 Técnicas e instrumentos.

Esta investigación busca recolectar información de la muestra solicitada y proponer mejoras al proceso de exportación de acuerdo a lo planteado en el problema. Valiéndose de diferentes fuentes de investigación y estadísticas del sector a evaluar.

4 Recomendaciones

5 Conclusión

6 Referencias

ADOEXPO. (24 de 07 de 2018). Asociacion Dominicana de Exportadores. Obtenido de <https://adoexpo.org/es/>

CEI RD. (25 de 07 de 2018). Centro de Exportacion e Inversion de La Republica Dominicana. Obtenido de <https://cei-rd.gob.do/>

Conacado. (05 de 07 de 2018). Conacado. Obtenido de <http://www.conacado.com.do/>

Definicion. (05 de 06 de 2018). Definicion. Obtenido de <https://definicion.de/arancel/>

Dinero, E. (24 de 07 de 2018). El Dinero. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/24165/que-pasa-con-las-exportaciones-del-cacao-dominicano/>

ICCO. (26 de 07 de 2018). International Cocoa Organization. Obtenido de <https://www.icco.org/>

Libre, D. (23 de 07 de 2018). Diario Libre. Obtenido de <https://www.diariolibre.com/noticias/el-cacao-de-rd-se-pasea-por-los-mercados-eeuu-asia-y-europa-ALDL210981>

Martinez, M., & Moncion, J. L. (2016). Aprovechamiento de las oportunidades del sector cacao de República Dominicana bajo el marco EPA. Santo Domingo: UNAPEC.

Matlick, Weber, & Morillo. (2016). Analisis de la Cadena del Valor del Cacao en la Republica Dominicana. Santo Domingo, Republica Dominicana.

UNCTAD CNUCED. (2001). CACAO GUIA DE PRACTICAS COMERCIALES. GINEBRA.

Anexos

Esquema preliminar del Trabajo de Grado

-Dedicatorias

- Agradecimientos

- Resumen Ejecutivo

- Introducción

Capítulo 1. Marco metodológico

1.1 Tipo De Investigación

1.2 Métodos de la investigación

1.3 Técnicas e Instrumentos

Capítulo 2. Generalidades del Cacao

2.1 Historia

2.2 Antecedentes

2.3 Cultivo y producción

2.4 Comercialización

Capítulo 3. Análisis del Cacao Orgánico

3.1 Análisis situación actual

3.2 Análisis del proceso de producción

3.3 Análisis de las exportaciones

3.4 Análisis de las exportaciones

Capítulo 4. Análisis de la cadena de valor del Cacao Orgánico

4.1 Logística interna

4.2 Operaciones

4.3 Logística externa

4.4 Marketing y ventas

4.5 Grupo de actividades de apoyo

4.5.1 Desarrollo tecnológico

4.5.2 Administración de Recursos Humanos

Capítulo 5' Oportunidades comerciales

5.1 Mercados Meta

5.2 Demanda y oferta de cacao de alta calidad.

Capítulo 6. Estrategias para el posicionamiento del cacao orgánico dominicano.

6.1 Estrategias actuales (debilidades)

6.2 Diseño

6.3 Presentación de propuestas

Conclusión

Recomendaciones

Anexos

❖ **Modelo de encuesta utilizada**

Encuesta sobre el cacao orgánico dominicano

Formulario para determinar el punto de vista de los encuestados sobre el sector del cacao orgánico dominicano

* Requerido

1. ¿Género del participante? *

a) Femenino

b) Masculino

2. ¿En qué área de los negocios usted desempeña sus labores? *

a) Importación

b) Exportación

c) Almacenamiento

d) Producción

e) Distribución

3. ¿Entiende usted que los procesos de producción y exportación de cacao orgánico en República Dominicana funcionan adecuadamente? *

a) SI

b) NO

4. De las siguientes opciones, seleccione cual, a su entender, es la que representa la mayor dificultad para este sector. *

- a) Dificultad del clima para el cultivo del producto
- b) Dificultad del cambio de las estaciones en el cultivo del producto
- c) Dificultad en el proceso de exportación y distribución
- d) Dificultad en el proceso de transportación
- e) Dificultad en el proceso de marketing y ventas

5. Cuál de las siguientes instituciones entiende usted que da mayor apoyo al sector productor de cacao en República Dominicana *

- a) CONACADO
- b) Junta Agroempresarial Dominicana
- c) Banco Agrícola Dominica
- d) Asociación de productores de cacao del Cibao

6. Considera usted que la exportación del cacao es una las principales actividades que contribuyen a la economía dominicana *

- a) SI
- b) NO

7. Entiende usted que la República Dominicana tiene potencial para incursionar en la elaboración del producto del Chocolate *

a) si

b) no

8. Cuáles son las oportunidades de mejora que considera necesita nuestro producto para posicionarse como marca país en el mercado internacional. *

a. Mejora en la estrategia de precio

b. Mejora en la publicidad y promoción

c. Mejora en la estrategia de distribución

d. Presencia en más países

9. De las siguientes opciones, seleccione la que usted entiende como mayor amenaza para el desarrollo y sostenible del cacao orgánico en el mercado internacional. *

a) estrategia de precio de la competencia

b) Dificultad en la producción

c) Estrategia de marketing de la competencia

d) complicaciones de la logística de distribución

❖ **Modelo de entrevista al Sr. Abel Fernández, Gerente Comercial de CONACADO.**

1. ¿Cuál es la estructura que posee CONACADO actualmente para desempeñar sus labores?
2. Tomando en cuenta que uno de los objetivos principales de CONACADO es dirigirse al mercado internacional brindando lo mejor del mercado nacional, ¿Cómo se encuentran divididas las funciones dentro de la organización?
3. En cuanto a los canales de distribución del producto, ¿De cuáles se sustenta en estos momentos la Confederación?
4. De los países a los que exportan cacao dominicano, ¿Cuál posee los estándares de calidad más exigentes y por qué?
5. ¿Qué entiende usted que puede hacer la diferencia para que un cliente potencial elija a un proveedor por encima del otro?
6. Según ciertos documentos el volumen de exportación de CONACADO al año es bastante elevado, ¿Cuál es realmente la cifra estimada y cuantas de esas toneladas son de cacao orgánico?

❖ **Fotografías recolectadas**



Los sustentantes de este Trabajo de Grado, En la visita al sendero del cacao finca del grupo rizek, ubicada en el municipio San Francisco de Macorís; de izquierda a derecha: Katherine Ailed, Alcedo J. Osoria, Heidi Añez.



Árbol de Cacao Trinitario, con su fruto casi listo para la cosecha, la planta ubicada en ubicada en el municipio San Francisco de Macorís, finca del grupo Rizek.

Los Sustentantes de este Trabajo de Grado, en la plantación de cacao del grupo rizek junto al espantapájaros Doroteo.





Semillas de Cacao luego de ser secadas al sol en esta herramienta catalogada como secador.



Secador, herramienta utilizada para poner a tostar o secar la semilla de cacao, ubicado en la finca del grupo Rizek.



**Planta de Cacao Forastero,
Ubicada en la finca del grupo
rizek.**

**Grano de cacao ya tostado
y listo para su exportación.**





Los sustentantes de este trabajo de grado junto a los miembros de CONACADO, de izquierda a derecha: Alcedo J. Osoria, Sustentante; Jasser Asilis, Asistente de Exportación de CONACADO; el sr. Abel Fernández, Gerente Comercial de CONACADO; Katherine Ailed, Sustentante.

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

Congratulations. You are using the premium version which searches more than three times as many phrases, and ignores many types of citations.

| Text being analyzed | Result |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Aprovechamiento de las oportunidades del sector cacao de Repúbli... | OK |
| Actualmente la República Dominicana cuenta con las más reconoci... | OK |
| Barreras no arancelarias: son aquellas restricciones consideradas c... | OK |
| competitividad es una cualidad que puede ser desarrollada mediant... | OK |
| Estrategias para el posicionamiento del cacao orgánico dominicano | OK |
| BIBLIOGRAPHY Instituto Interamericano de Cooperación para la Ag... | OK |
| República Dominicana posee una ventaja competitiva en las certific... | OK |
| Actualmente existen tanto clústeres, instituciones gubernamentales ... | OK |
| Actualmente existen diferentes variedades de cacao, aunque origin... | OK |
| algunos casos también pueden verse implementadas medidas de pr... | OK |
| Fundacion para el Desarrollo Socioeconomico y Restauracion Ambi... | 7700 matches |
| From www.cambioclimatico-regatta.org : Servicios: La Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), es una organización sin fines de lucro, dedicada a ... | |
| resulta tradicionalmente interesante para el mercado norteamerican... | OK |
| analizar, identificar y determinar todos los pasos fundamentales del ... | OK |
| Estas técnicas son consideradas como medidas proteccionistas cuy... | OK |
| marca pais como estrategia competitiva en el desarrollo del posicio... | 94 matches |
| From sedici.unlp.edu.ar : Agradezco a Dios, a la Escuela de postgrado de marketing internacional de la Universidad Nacional de La Plata que brindo con su calidad docente y ... | |
| Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales... | 14900 matches |
| From www.idiaf.gov.do : El IDIAF es la institución estatal responsable de ejecutar la política de investigación y generación tecnológica en el sector agropecuario y forestal de la ... | |
| Consejo Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (C... | 6570 matches |
| From www.coniaf.gov.do : El Consejo Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (CONIAF) forma parte del Sistema Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales ... | |
| Identificar posibles amenazas existentes para el desarrollo y sosteni... | OK |
| Aunque cabe mencionar que las autoridades correspondientes no h... | OK |
| Obtener mayores resultados y un incremento significativo que impa... | OK |

Results: Unknown - investigate with links above

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 14252

[Go Back](#)

Nota: Las diferentes coincidencias que aparecen en este trabajo son nombres institucionales los cuales no se pueden modificar